T

kamu

V

W

X

kamu

UPDATED EDITION

MILLION-COPY BESTSELLER

Changing the way you think to fulfil your potential

DR CAROL S. DWECK

Carol Dwecksecara luas dianggap sebagai salah satu peneliti terkemuka dunia di bidang kepribadian, psikologi sosial dan psikologi perkembangan. Dia telah menjadi Profesor Psikologi William B. Ransford di Universitas Columbia dan sekarang menjadi Profesor Psikologi Lewis dan Virginia Eaton di Universitas Stanford dan anggota Akademi Seni dan Sains Amerika. Buku ilmiahnya*Teori Diri: Peran Mereka dalam Motivasi, Kepribadian, dan Pengembangan*dinobatkan sebagai Book of the Year oleh World Education Fellowship. Karyanya telah ditampilkan dalam publikasi seperti*New Yorker, Waktu*, *Waktu New York*,*Washington Post*dan*Boston Globe*. Dia tinggal bersama suaminya di Palo Alto, California.

DR CAROL S. DWECK

ROBINSON

Pertama kali diterbitkan di AS pada tahun 2006 oleh Random House, sebuah cetakan dari The Random House Publishing Group, sebuah divisi dari Random House Inc., New York

Diterbitkan dalam hardcover di AS oleh Ballantine, cetakan The Random House Publishing Group, sebuah divisi dari Random House Inc., New York, 2007

Pertama kali diterbitkan di Inggris Raya pada tahun 2012 oleh Robinson, jejak Constable & Robinson Ltd

Edisi revisi ini diterbitkan pada tahun 2017 oleh Robinson, jejak Constable & Robinson Ltd

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada Jeremy P. Tarcher, salah satu pendiri Grup Penguin (AS), untuk izin mencetak ulang empat ilustrasi dari hlm. 18–19 dari *Gambar Baru di Sisi Kanan Buku Kerja Otak* oleh Betty Edwards, hak cipta © 2003. Dicetak ulang dengan izin Jeremy P. Tarcher, cetakan dari Penguin Group (AMERIKA SERIKAT).

Catatan katalog CIP untuk buku ini tersedia dari British Library.

ISBN: 978-1-47213-996-2

Robinson
Sebuah jejak dari
Grup Buku Coklat Kecil
Rumah Karmelit

ISI

PENGANTAR

HAI suatu hari, murid-murid saya mendudukkan saya dan memerintahkan saya untuk menulis buku ini. Mereka ingin orang-orang dapat menggunakan pekerjaan kami untuk membuat hidup mereka lebih baik. Itu adalah sesuatu yang sudah lama ingin saya lakukan, tetapi itu menjadi prioritas nomor satu saya.

Karya saya adalah bagian dari tradisi dalam psikologi yang menunjukkan kekuatan keyakinan orang. Ini mungkin keyakinan yang kita sadari atau tidak, tetapi mereka sangat mempengaruhi apa yang kita inginkan dan apakah kita berhasil mendapatkannya. Tradisi ini juga menunjukkan bagaimana mengubah keyakinan orang—bahkan keyakinan yang paling sederhana sekalipun—dapat memiliki efek yang mendalam.

Dalam buku ini, Anda akan belajar bagaimana keyakinan sederhana tentang diri Anda—keyakinan yang kami temukan dalam penelitian kami—membimbing sebagian besar hidup Anda. Bahkan, itu meresap *setiap* bagian dari hidup Anda. Banyak dari apa yang Anda anggap sebagai kepribadian Anda sebenarnya tumbuh dari "pola pikir" ini. Banyak dari apa yang mungkin mencegah Anda memenuhi potensi Anda tumbuh darinya.

Tidak ada buku yang pernah menjelaskan pola pikir ini dan menunjukkan kepada orang-orang bagaimana memanfaatkannya dalam kehidupan mereka. Anda akan tiba-tiba memahami hal-hal hebat—dalam sains dan seni, olahraga, dan bisnis—dan calon-calon. Anda akan memahami pasangan Anda, bos Anda, teman-teman Anda, anak-anak Anda. Anda akan melihat bagaimana mengeluarkan potensi Anda—dan anak-anak Anda.

Merupakan hak istimewa saya untuk berbagi temuan saya dengan Anda. Selain kisah orang-orang dari penelitian saya, saya telah mengisi setiap bab dengan cerita baik yang diambil dari berita utama maupun berdasarkan kehidupan dan pengalaman saya sendiri, sehingga Anda dapat melihat pola pikir dalam tindakan. (Dalam kebanyakan kasus, nama dan informasi pribadi telah diubah untuk menjaga anonimitas; dalam beberapa kasus, beberapa orang telah diringkas menjadi satu untuk membuat poin yang lebih jelas. Sejumlah pertukaran dibuat kembali dari memori, dan saya telah menerjemahkannya dengan kemampuan saya.)

Di akhir setiap bab dan sepanjang bab terakhir, saya menunjukkan kepada Anda cara menerapkan pelajaran—cara mengenali pola pikir yang memandu hidup Anda, memahami cara kerjanya, dan mengubahnya jika Anda mau.

Sedikit catatan tentang tata bahasa. Saya tahu itu dan saya menyukainya, tetapi saya tidak selalu mengikutinya dalam buku ini. Saya memulai kalimat dengan*dan*pasir*tetapi*s. Saya mengakhiri kalimat dengan kata depan. Saya menggunakan jamak*mereka*dalam konteks yang membutuhkan bentuk tunggal *laki-laki atau perempuan.*Saya telah melakukan ini untuk informalitas dan kedekatan, dan saya berharap para fanatik akan memaafkan saya.

Sedikit catatan untuk edisi terbaru ini. Saya merasa penting untuk menambahkan informasi baru ke beberapa bab. Saya menambahkan studi baru kami tentang pola pikir organisasi keBab 5(Bisnis). Ya, seluruh organisasi dapat memiliki pola pikir! Saya menambahkan bagian baru tentang "pola pikir pertumbuhan yang salah" ke bab 7(Orangtua, Guru, dan Pelatih) setelah saya belajar tentang banyak cara kreatif orang menafsirkan dan menerapkan mindset berkembang, tidak selalu akurat. Dan saya menambahkan “Perjalanan ke Pola Pikir Pertumbuhan (Benar)” kebab 8(Changing Mindsets) karena banyak orang yang meminta informasi lebih lanjut tentang bagaimana melakukan perjalanan itu. Saya harap pembaruan ini bermanfaat.

Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk berterima kasih kepada semua orang yang membuat penelitian saya dan buku ini menjadi mungkin. Murid-murid saya telah membuat karir penelitian saya sangat menyenangkan. Saya berharap mereka telah belajar banyak dari saya seperti yang saya pelajari dari mereka. Saya juga ingin berterima kasih kepada organisasi yang mendukung penelitian kami: William T. Grant Foundation, National Science Foundation, Departemen Pendidikan, Institut Kesehatan Mental Nasional, Institut Nasional Kesehatan Anak dan Pengembangan Manusia, Spencer Yayasan, dan Yayasan Raikes.

Orang-orang di Random House adalah tim yang paling memberi semangat yang saya harapkan: Webster Younce, Daniel Menaker, Tom Perry, dan, yang terpenting, Caroline Sutton dan Jennifer Hershey, editor saya. Kegembiraan Anda tentang buku saya dan saran-saran hebat Anda telah membuat semua perbedaan. Saya berterima kasih kepada agen saya yang luar biasa, Giles Anderson, serta Heidi Grant karena telah menghubungkan saya dengannya.

Terima kasih kepada semua orang yang memberi saya masukan dan umpan balik, tetapi terima kasih khusus kepada Polly Shulman, Richard Dweck, dan Maryann Peshkin atas komentar mereka yang luas dan berwawasan luas. Akhirnya, saya berterima kasih kepada suami saya, David, untuk

cinta dan antusiasme yang memberi hidup saya dimensi ekstra. Dukungannya selama proyek ini sangat luar biasa.

Pekerjaan saya adalah tentang pertumbuhan, dan itu telah membantu mendorong pertumbuhan saya sendiri. Ini adalah keinginan saya bahwa itu akan melakukan hal yang sama untuk Anda.

Bab 1

PIKIRAN

Diketika saya adalah seorang peneliti muda, baru memulai, sesuatu terjadi itu mengubah hidup saya. Saya terobsesi untuk memahami bagaimana orang mengatasi kegagalan, dan saya memutuskan untuk mempelajarinya dengan melihat bagaimana siswa bergulat dengan masalah yang sulit. Jadi saya membawa anak-anak satu per satu ke sebuah ruangan di sekolah mereka, membuat mereka nyaman, dan kemudian memberi mereka serangkaian teka-teki untuk dipecahkan. Yang pertama cukup mudah, tetapi yang berikutnya sulit. Saat para siswa menggerutu, berkeringat, dan bekerja keras, saya mengamati strategi mereka dan menyelidiki apa yang mereka pikirkan dan rasakan. Saya mengharapkan perbedaan di antara anak-anak dalam cara mereka mengatasi kesulitan, tetapi saya melihat sesuatu yang tidak pernah saya duga.

Dihadapkan dengan teka-teki yang sulit, seorang anak laki-laki berusia sepuluh tahun menarik kursinya, menggosokkan kedua tangannya, memukul bibirnya, dan berteriak, “Saya suka tantangan!” Yang lain, berkeringat karena teka-teki ini, mendongak dengan ekspresi senang dan berkata dengan otoritas, “Kau tahu, aku—*berharap*ini akan informatif!”

*Apa yang salah dengan mereka?*Aku bertanya-tanya. Saya selalu berpikir Anda mengatasi kegagalan atau Anda tidak mengatasi kegagalan. Saya tidak pernah berpikir siapa pun*dicintai* kegagalan. Apakah ini anak-anak alien atau mereka sedang melakukan sesuatu?

Setiap orang memiliki panutan, seseorang yang menunjukkan jalan pada saat kritis dalam hidup mereka. Anak-anak ini adalah panutan saya. Mereka jelas mengetahui sesuatu yang tidak saya ketahui dan saya bertekad untuk mengetahuinya—untuk memahami jenis pola pikir yang dapat mengubah kegagalan menjadi hadiah.

Apa yang mereka ketahui? Mereka tahu bahwa kualitas manusia, seperti keterampilan intelektual, dapat dikembangkan. Dan itulah yang mereka lakukan menjadi lebih pintar. Bukan saja mereka tidak putus asa karena kegagalan, mereka bahkan tidak berpikir bahwa mereka gagal. Mereka mengira sedang belajar.

Saya, di sisi lain, berpikir kualitas manusia diukir di batu. Anda pintar atau tidak, dan kegagalan berarti Anda tidak pintar. Sesederhana itu. Jika Anda bisa mengatur kesuksesan dan menghindari kegagalan (dengan segala cara), Anda bisa tetap pintar. Perjuangan, kesalahan, ketekunan bukanlah bagian dari gambaran ini.

Apakah kualitas manusia adalah hal-hal yang dapat dibudidayakan atau hal-hal yang diukir di batu adalah masalah lama. Apa arti keyakinan ini bagi Anda adalah keyakinan baru: Apa konsekuensi dari berpikir bahwa kecerdasan atau kepribadian Anda adalah sesuatu yang dapat Anda kembangkan, dibandingkan dengan sesuatu yang merupakan sifat yang tetap dan mendalam? Pertama-tama, mari kita lihat debat kuno yang dilancarkan dengan sengit tentang sifat manusia dan kemudian kembali ke pertanyaan tentang apa arti kepercayaan ini bagi Anda.

MENGAPA ORANG BERBEDA?

Sejak awal waktu, orang telah berpikir secara berbeda, bertindak secara berbeda, dan bernasib berbeda satu sama lain. Dijamin seseorang akan mengajukan pertanyaan mengapa orang berbeda—mengapa beberapa orang lebih pintar atau lebih bermoral—dan apakah ada sesuatu yang membuat mereka berbeda secara permanen. Para ahli berbaris di kedua sisi. Beberapa mengklaim bahwa ada dasar fisik yang kuat untuk perbedaan ini, membuat mereka tidak dapat dihindari dan tidak dapat diubah. Selama berabad-abad, dugaan perbedaan fisik ini termasuk benjolan di tengkorak (frenologi), ukuran dan bentuk tengkorak (kraniologi), dan, hari ini, gen.

Yang lain menunjuk pada perbedaan yang kuat dalam latar belakang, pengalaman, pelatihan, atau cara belajar orang. Mungkin mengejutkan Anda mengetahui bahwa juara besar dari pandangan ini adalah Alfred Binet, penemu tes IQ. Bukankah tes IQ dimaksudkan untuk meringkas kecerdasan anak-anak yang tidak dapat diubah? Sebenarnya, tidak. Binet, seorang Prancis yang bekerja di Paris pada awal abad kedua puluh, merancang tes ini untuk mengidentifikasi anak-anak yang tidak mendapat keuntungan dari sekolah umum Paris,*sehingga program pendidikan baru dapat dirancang untuk mengembalikan mereka ke jalur yang benar.*Tanpa menyangkal perbedaan individu dalam kecerdasan anak, ia percaya bahwa pendidikan dan latihan dapat membawa perubahan mendasar dalam kecerdasan. Berikut adalah kutipan dari salah satu buku utamanya,*Ide Modern Tentang Anak-anak,*di mana ia merangkum karyanya dengan ratusan anak-anak dengan kesulitan belajar:

> Beberapa filsuf modern. . . menegaskan bahwa kecerdasan individu adalah kuantitas tetap, kuantitas yang tidak dapat ditingkatkan. Kita harus memprotes dan bereaksi terhadap pesimisme brutal ini. . . . Dengan latihan, pelatihan, dan yang terpenting, metode, kita berhasil meningkatkan perhatian, ingatan, penilaian kita, dan secara harfiah menjadi lebih cerdas dari sebelumnya.

Siapa yang benar? Saat ini sebagian besar ahli setuju bahwa itu bukan salah satu dari atau. Itu bukan alam*atau*memelihara, gen*atau*lingkungan. Sejak pembuahan, ada saling memberi dan menerima yang konstan di antara keduanya. Faktanya, seperti yang dikatakan Gilbert Gottlieb, seorang ahli saraf terkemuka, tidak hanya gen dan lingkungan bekerja sama saat kita berkembang, tetapi gen*memerlukan*masukan dari lingkungan agar dapat bekerja dengan baik.

Pada saat yang sama, para ilmuwan belajar bahwa orang memiliki kapasitas lebih untuk belajar seumur hidup dan perkembangan otak daripada yang pernah mereka pikirkan. Tentu saja, setiap orang memiliki anugerah genetik yang unik. Orang mungkin mulai dengan temperamen dan bakat yang berbeda, tetapi jelas bahwa pengalaman, pelatihan, dan usaha pribadi membawa mereka ke tahap selanjutnya. Robert Sternberg, guru kecerdasan masa kini, menulis bahwa faktor utama apakah orang mencapai keahlian "bukanlah beberapa kemampuan sebelumnya yang tetap, tetapi keterlibatan yang bertujuan." Atau, seperti yang diakui oleh pendahulunya, Binet, tidak selalu orang yang awalnya paling pintar akhirnya menjadi yang paling pintar.

APA ARTINYA SEMUA INI BAGI ANDA? DUA PIKIRAN

Adalah satu hal untuk memiliki pakar yang menyemburkan pendapat mereka tentang masalah ilmiah. Memahami bagaimana pandangan ini berlaku bagi Anda adalah hal lain. Selama tiga puluh tahun, penelitian saya telah menunjukkan bahwa*pandangan yang Anda adopsi untuk diri sendiri* sangat mempengaruhi cara Anda menjalani hidup Anda. Itu dapat menentukan apakah Anda menjadi orang yang Anda inginkan dan apakah Anda mencapai hal-hal yang Anda hargai. Bagaimana ini terjadi? Bagaimana keyakinan sederhana dapat memiliki kekuatan untuk mengubah psikologi Anda dan, sebagai hasilnya, hidup Anda?

Percaya bahwa kualitas Anda diukir di atas batu—the*pola pikir tetap*— menciptakan urgensi untuk membuktikan diri Anda berulang-ulang. Jika Anda hanya memiliki sejumlah kecerdasan tertentu, kepribadian tertentu, dan karakter moral tertentu—yah, maka Anda sebaiknya membuktikan bahwa Anda memiliki dosis yang sehat.

mereka. Tidak ada gunanya untuk terlihat atau merasa kekurangan dalam karakteristik paling dasar ini.

Beberapa dari kita dilatih dalam pola pikir ini sejak usia dini. Bahkan sebagai seorang anak, saya fokus untuk menjadi pintar, tetapi mindset tetap benar-benar dicap oleh Bu Wilson, guru kelas enam saya. Tidak seperti Alfred Binet, dia percaya bahwa skor IQ orang menceritakan keseluruhan cerita tentang siapa mereka. Kami duduk mengelilingi ruangan dalam urutan IQ, dan hanya siswa dengan IQ tertinggi yang dapat dipercaya untuk membawa bendera, menepuk penghapus, atau membuat catatan untuk kepala sekolah. Selain sakit perut yang dia timbulkan setiap hari dengan sikap menghakiminya, dia menciptakan pola pikir di mana setiap orang di kelas memiliki satu tujuan utama—tampil cerdas, jangan terlihat bodoh. Siapa yang peduli atau senang belajar ketika seluruh diri kita dipertaruhkan setiap kali dia memberi kita ujian atau memanggil kita di kelas?

Saya telah melihat begitu banyak orang dengan satu tujuan besar untuk membuktikan diri—di kelas, dalam karier, dan dalam hubungan mereka. Setiap situasi membutuhkan konfirmasi kecerdasan, kepribadian, atau karakter mereka. Setiap situasi dievaluasi:*Apakah saya akan berhasil atau gagal? Apakah saya akan terlihat pintar atau bodoh? Apakah saya akan diterima atau ditolak? Apakah saya akan merasa seperti pemenang atau pecundang?*

Tapi bukankah masyarakat kita menghargai kecerdasan, kepribadian, dan karakter? Bukankah normal untuk menginginkan sifat-sifat ini? Ya tapi . . .

Ada pola pikir lain di mana sifat-sifat ini bukan sekadar tangan yang Anda tangani dan harus jalani, selalu berusaha meyakinkan diri sendiri dan orang lain bahwa Anda memiliki royal flush ketika Anda diam-diam khawatir itu sepasang puluhan. Dalam pola pikir ini, tangan yang Anda tangani hanyalah titik awal untuk pengembangan. Ini*pola pikir berkembang*didasarkan pada keyakinan bahwa kualitas dasar Anda adalah hal-hal yang dapat Anda kembangkan melalui upaya Anda, strategi Anda, dan bantuan dari orang lain. Meskipun orang mungkin berbeda dalam segala hal—dalam bakat dan bakat, minat, atau temperamen awal mereka—setiap orang dapat berubah dan tumbuh melalui penerapan dan pengalaman.

Apakah orang dengan pola pikir ini percaya bahwa siapa pun bisa menjadi apa saja, bahwa siapa pun dengan motivasi atau pendidikan yang tepat dapat menjadi Einstein atau Beethoven? Tidak, tetapi mereka percaya bahwa potensi sejati seseorang tidak diketahui (dan tidak dapat diketahui); bahwa tidak mungkin untuk meramalkan apa yang dapat dicapai dengan semangat, kerja keras, dan pelatihan selama bertahun-tahun.

Tahukah Anda bahwa Darwin dan Tolstoy dianggap sebagai anak-anak biasa? Bahwa Ben Hogan, salah satu pegolf terhebat sepanjang masa, benar-benar tidak terkoordinasi dan tidak anggun sebagai seorang anak? Bahwa fotografer Cindy Sherman, yang telah masuk hampir setiap daftar seniman paling penting abad kedua puluh,*gagal*kursus fotografi pertamanya? Bahwa Geraldine Page, salah satu aktris terhebat kita, disarankan untuk menyerah karena kurangnya bakat?

Anda dapat melihat bagaimana keyakinan bahwa kualitas yang dihargai dapat dikembangkan menciptakan semangat untuk belajar. Mengapa membuang waktu untuk membuktikan berulang kali betapa hebatnya Anda, ketika Anda bisa menjadi lebih baik? Mengapa menyembunyikan kekurangan daripada mengatasinya? Mengapa mencari teman atau pasangan yang hanya akan menopang harga diri Anda daripada orang yang juga akan menantang Anda untuk tumbuh? Dan mengapa mencari yang teruji dan benar, alih-alih pengalaman yang akan meregangkan Anda? Semangat untuk meregangkan diri dan mempertahankannya, bahkan (atau terutama) ketika itu tidak berjalan dengan baik, adalah ciri khas dari mindset berkembang. Ini adalah pola pikir yang memungkinkan orang untuk berkembang selama beberapa saat yang paling menantang dalam hidup mereka.

PANDANGAN DARI DUA PIKIRAN

Untuk memberi Anda pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana kedua pola pikir itu bekerja, bayangkan—sejelas mungkin—bahwa Anda adalah seorang dewasa muda yang mengalami hari yang sangat buruk:

> Suatu hari, Anda pergi ke kelas yang sangat penting bagi Anda dan sangat Anda sukai. Profesor mengembalikan kertas ujian tengah semester ke kelas. Anda mendapat C+. Anda sangat kecewa. Malam itu dalam perjalanan kembali ke rumah Anda, Anda menemukan bahwa Anda mendapatkan tiket parkir. Menjadi benar-benar frustrasi, Anda menelepon sahabat Anda untuk berbagi pengalaman Anda tetapi agak diabaikan.

Apa yang akan Anda pikirkan? Apa yang akan Anda rasakan? Apa yang akan kamu lakukan? Ketika saya bertanya kepada orang-orang dengan mindset tetap, inilah yang mereka katakan: “Saya merasa seperti ditolak.” "Aku gagal total." "Aku idiot." "Aku pecundang." “Saya akan merasa tidak berharga dan bodoh—semua orang lebih baik dari saya.” "Aku lendir." Dengan kata lain, mereka akan melihat apa yang terjadi sebagai ukuran langsung dari kompetensi dan nilai mereka.

Inilah yang mereka pikirkan tentang hidup mereka: “Hidupku menyedihkan.” "Aku tidak punya kehidupan." "Seseorang di lantai atas tidak menyukaiku." "Dunia keluar untuk menangkapku." "Seseorang keluar untuk menghancurkanku." "Tidak ada yang mencintaiku, semua orang membenciku." "Hidup ini tidak adil dan semua usaha tidak ada gunanya." “Hidup bau. Aku bodoh. Tidak ada hal baik yang pernah terjadi padaku.” "Aku adalah orang yang paling tidak beruntung di dunia ini."

Permisi, apakah ada kematian dan kehancuran, atau hanya nilai, tiket, dan panggilan telepon yang buruk?

Apakah ini hanya orang-orang dengan harga diri rendah? Atau pesimis yang membawa kartu? Tidak. Ketika mereka tidak menghadapi kegagalan, mereka merasa sama berharga dan optimisnya—dan cerah dan menarik—seperti orang-orang dengan mindset berkembang.

Jadi bagaimana mereka mengatasinya? “Saya tidak akan repot-repot menghabiskan begitu banyak waktu dan usaha untuk melakukan dengan baik dalam segala hal.” (Dengan kata lain, jangan biarkan siapa pun mengukur Anda lagi.) “Jangan lakukan apa-apa.” “Tetap di tempat tidur.” "Mabuk." "Makan." "Berteriak pada seseorang jika aku mendapat kesempatan." "Makan cokelat." “Dengarkan musik dan cemberut.” "Pergilah ke lemariku dan duduk di sana." "Pilih berkelahi dengan seseorang." "Menangis." "Menghancurkan sesuatu." “Apa yang harus dilakukan?”

*Apa yang harus dilakukan!*Kamu tahu, saat aku menulis vignette, aku sengaja membuat nilai C+, bukan F. Itu adalah ujian tengah semester dan bukan final. Itu tiket parkir, bukan kecelakaan mobil. Mereka "semacam disingkirkan," tidak langsung ditolak. Tidak ada bencana atau ireversibel yang terjadi. Namun dari bahan mentah ini mindset tetap menciptakan perasaan gagal dan lumpuh total.

Ketika saya memberikan sketsa yang sama kepada orang-orang dengan mindset berkembang, inilah yang mereka katakan. Mereka akan berpikir:

“Saya harus berusaha lebih keras di kelas, lebih berhati-hati saat memarkir mobil, dan bertanya-tanya apakah teman saya mengalami hari yang buruk.”

“C+ akan memberi tahu saya bahwa saya harus bekerja lebih keras di kelas, tetapi saya memiliki sisa semester untuk menaikkan nilai saya.”

Ada banyak, lebih banyak lagi seperti ini, tapi saya pikir Anda mengerti. Sekarang, bagaimana mereka mengatasinya? Secara langsung.

“Saya akan mulai berpikir untuk belajar lebih keras (atau belajar dengan cara yang berbeda) untuk ujian berikutnya di kelas itu, saya akan membayar tiketnya, dan saya akan menyelesaikan masalah dengan sahabat saya saat kita berbicara lagi.”

“Saya akan melihat apa yang salah pada ujian saya, bertekad untuk melakukan yang lebih baik, membayar tiket parkir saya, dan menelepon teman saya untuk memberi tahu dia bahwa saya kesal sehari sebelumnya.”

“Kerja keras pada makalah saya berikutnya, berbicara dengan guru, lebih berhati-hati di mana saya memarkir atau memperebutkan tiket, dan cari tahu apa yang salah dengan teman saya.”

Anda tidak harus memiliki satu pola pikir atau yang lain untuk menjadi kesal. Siapa yang tidak? Hal-hal seperti nilai buruk atau penolakan dari teman atau orang yang dicintai — ini bukan acara yang menyenangkan. Tidak ada yang menampar bibir mereka dengan senang hati. Namun orang-orang dengan mindset berkembang tidak melabeli diri mereka sendiri dan mengangkat tangan mereka. Meski merasa tertekan, mereka siap mengambil risiko, menghadapi tantangan, dan terus berusaha.

JADI, APA YANG BARU?

Apakah ini ide baru? Kami memiliki banyak pepatah yang menekankan pentingnya risiko dan kekuatan kegigihan, seperti "Tidak ada yang berani, tidak ada yang diperoleh" dan "Jika pada awalnya Anda tidak berhasil, coba, coba lagi" atau "Roma tidak dibangun di satu hari." (Omong-omong, saya senang mengetahui bahwa orang Italia memiliki ekspresi yang sama.) Yang benar-benar menakjubkan adalah bahwa orang-orang dengan mindset tetap tidak akan setuju. Bagi mereka, itu adalah "Tidak ada yang berani, tidak ada yang hilang." "Jika pada awalnya Anda tidak berhasil, Anda mungkin tidak memiliki kemampuan." "Jika Roma tidak dibangun dalam sehari, mungkin itu tidak dimaksudkan." Dengan kata lain, risiko dan usaha adalah dua hal yang mungkin mengungkapkan kekurangan Anda dan menunjukkan bahwa Anda tidak memenuhi tugas itu. Faktanya, sangat mengejutkan melihat sejauh mana orang-orang dengan mindset tetap tidak percaya untuk berusaha atau mendapatkan bantuan.

Yang juga baru adalah bahwa gagasan orang tentang risiko dan upaya tumbuh dari pola pikir mereka yang lebih mendasar. Bukan hanya beberapa orang yang menyadari nilai dari menantang diri mereka sendiri dan pentingnya usaha. Penelitian kami telah menunjukkan bahwa ini*datang langsung*dari mindset berkembang. Ketika kami mengajari orang-orang tentang mindset berkembang, dengan fokusnya pada pengembangan, ide-ide tentang tantangan dan usaha ini akan mengikuti. Demikian pula, bukan hanya beberapa orang yang kebetulan tidak menyukai tantangan dan usaha. Ketika kita (sementara) menempatkan orang dalam pola pikir tetap, dengan fokus pada sifat-sifat permanen, mereka dengan cepat takut akan tantangan dan merendahkan usaha.

Kita sering melihat buku dengan judul seperti *Sepuluh Rahasia Orang Paling Sukses di Dunia* memadati rak-rak toko buku, dan buku-buku ini mungkin memberikan banyak tip berguna. Tapi mereka biasanya daftar pointer yang tidak terhubung, seperti "Ambil lebih banyak risiko!" atau “Percayalah pada dirimu sendiri!” Sementara Anda mengagumi orang-orang yang bisa melakukan itu, tidak pernah jelas bagaimana hal-hal ini cocok bersama atau bagaimana Anda bisa menjadi seperti itu. Jadi Anda terinspirasi selama beberapa hari, tetapi pada dasarnya orang-orang paling sukses di dunia masih memiliki rahasia mereka.

Sebaliknya, saat Anda mulai memahami pola pikir tetap dan berkembang, Anda akan melihat dengan tepat bagaimana satu hal mengarah ke hal lain—bagaimana keyakinan bahwa kualitas Anda diukir di batu mengarah ke sejumlah pemikiran dan tindakan, dan bagaimana keyakinan bahwa kualitas Anda dapat dibudidayakan mengarah ke sejumlah pemikiran dan tindakan yang berbeda, membawa Anda ke jalan yang sama sekali berbeda. Itu yang kami psikolog sebut sebagai *Ah!* pengalaman. Saya tidak hanya melihat ini dalam penelitian saya ketika kami mengajari orang-orang tentang pola pikir baru, tetapi saya selalu menerima surat dari orang-orang yang telah membaca karya saya.

Mereka mengenali diri mereka sendiri: “Ketika saya membaca artikel Anda, saya benar-benar mendapati diri saya berkata berulang-ulang, 'Ini saya, ini saya!' ” Mereka melihat hubungannya: “Artikel Anda benar-benar mengejutkan saya. Saya merasa telah menemukan rahasia alam semesta!” Mereka merasakan pola pikir mereka berubah: “Saya pasti bisa melaporkan semacam revolusi pribadi yang terjadi dalam pemikiran saya sendiri, dan ini adalah perasaan yang menyenangkan.” Dan mereka dapat mempraktikkan pemikiran baru ini untuk diri mereka sendiri *dan* yang lain: “Pekerjaan Anda telah memungkinkan saya untuk mengubah pekerjaan saya dengan anak-anak dan melihat pendidikan melalui lensa yang berbeda,” atau “Saya hanya ingin memberi tahu Anda apa dampaknya—pada tingkat pribadi dan praktis—penelitian Anda yang luar biasa telah dilakukan selama ratusan dari siswa.” Saya juga mendapatkan banyak surat ini dari pelatih dan pemimpin bisnis.

WAWASAN DIRI: SIAPA YANG MEMILIKI PANDANGAN AKURAT ATAS ASET MEREKA DAN BATASAN?

Yah, mungkin orang-orang dengan mindset berkembang tidak berpikir bahwa mereka adalah Einstein atau Beethoven, tetapi bukankah mereka lebih cenderung memiliki pandangan yang berlebihan tentang kemampuan mereka dan mencoba hal-hal yang tidak mampu mereka lakukan? Faktanya, penelitian menunjukkan bahwa orang-orang sangat buruk dalam memperkirakan kemampuan mereka. Baru-baru ini, kami mulai melihat siapa yang paling mungkin melakukan ini. Tentu, kami menemukan bahwa orang-orang sangat

salah menilai kinerja dan kemampuan mereka.*Tetapi mereka yang memiliki mindset tetap yang bertanggung jawab atas hampir semua ketidakakuratan.*Orang-orang dengan mindset berkembang sangat akurat.

Ketika Anda memikirkannya, ini masuk akal. Jika, seperti mereka yang memiliki mindset berkembang, Anda yakin dapat mengembangkan diri, maka Anda terbuka terhadap informasi akurat tentang kemampuan Anda saat ini, meskipun itu tidak menarik. Terlebih lagi, jika Anda berorientasi pada pembelajaran, sebagaimana adanya, Anda*membutuhkan* informasi yang akurat tentang kemampuan Anda saat ini untuk belajar secara efektif. Namun, jika semuanya adalah kabar baik atau kabar buruk tentang sifat-sifat Anda yang berharga—seperti halnya dengan orang-orang dengan pola pikir tetap—distorsi hampir tak terelakkan memasuki gambarannya. Beberapa hasil diperbesar, yang lain dijelaskan, dan sebelum Anda menyadarinya, Anda sama sekali tidak mengenal diri sendiri.

Howard Gardner, dalam bukunya*Pikiran Luar Biasa,*menyimpulkan bahwa individu yang luar biasa memiliki "bakat khusus untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka sendiri." Sangat menarik bahwa mereka yang memiliki mindset berkembang tampaknya memiliki bakat itu.

APA YANG ADA DI TOKO?

Hal lain yang tampaknya dimiliki orang luar biasa adalah bakat khusus untuk mengubah kemunduran hidup menjadi kesuksesan di masa depan. Peneliti kreativitas setuju. Dalam jajak pendapat dari 143 peneliti kreativitas, ada kesepakatan luas tentang bahan nomor satu dalam pencapaian kreatif. Dan itu persis seperti ketekunan dan ketahanan yang dihasilkan oleh mindset berkembang.

Anda mungkin bertanya lagi,*Bagaimana satu keyakinan dapat menuntun pada semua ini—cinta akan tantangan, keyakinan akan usaha, ketangguhan dalam menghadapi kemunduran, dan kesuksesan yang lebih besar (lebih kreatif!)?*Dalam bab-bab berikutnya, Anda akan melihat dengan tepat bagaimana hal ini terjadi: bagaimana pola pikir mengubah apa yang diperjuangkan orang dan apa yang mereka lihat sebagai kesuksesan. Bagaimana mereka mengubah definisi, signifikansi, dan dampak kegagalan. Dan bagaimana mereka mengubah arti terdalam dari usaha. Anda akan melihat bagaimana pola pikir ini dimainkan di sekolah, dalam olahraga, di tempat kerja, dan dalam hubungan. Anda akan melihat dari mana mereka berasal dan bagaimana mereka dapat diubah.

Kembangkan Pola Pikir Anda

Pola pikir mana yang Anda miliki? Jawab pertanyaan tentang kecerdasan ini. Baca setiap pernyataan dan putuskan apakah Anda sebagian besar setuju atau tidak setuju dengannya.

1. Kecerdasan Anda adalah sesuatu yang sangat mendasar tentang Anda yang tidak dapat Anda ubah banyak.
2. Anda dapat mempelajari hal-hal baru, tetapi Anda tidak dapat benar-benar mengubah seberapa cerdas Anda.
3. Tidak peduli berapa banyak kecerdasan yang Anda miliki, Anda selalu dapat mengubahnya sedikit.
4. Anda selalu dapat secara substansial mengubah seberapa cerdas Anda.

Pertanyaan 1 dan 2 adalah pertanyaan dengan pola pikir tetap. Pertanyaan 3 dan 4 mencerminkan mindset berkembang. Pola pikir mana yang lebih Anda setujui? Anda bisa menjadi campuran, tetapi kebanyakan orang condong ke satu atau yang lain.

Anda juga memiliki keyakinan tentang kemampuan lain. Anda dapat mengganti "bakat artistik", "kemampuan olahraga", atau "keterampilan bisnis" dengan "kecerdasan". Cobalah.

Bukan hanya kemampuan Anda; itu kualitas pribadi Anda juga. Lihatlah pernyataan-pernyataan tentang kepribadian dan karakter ini dan putuskan apakah Anda sebagian besar setuju atau sebagian besar tidak setuju dengan masing-masing pernyataan tersebut.

1. Anda adalah tipe orang tertentu, dan tidak banyak yang dapat dilakukan untuk benar-benar mengubahnya.
2. Tidak peduli orang seperti apa Anda, Anda selalu dapat berubah secara substansial.
3. Anda dapat melakukan berbagai hal secara berbeda, tetapi bagian penting dari diri Anda tidak dapat benar-benar diubah.
4. Anda selalu dapat mengubah hal-hal mendasar tentang orang seperti apa Anda.

Di sini, pertanyaan 1 dan 3 adalah pertanyaan mindset tetap dan pertanyaan 2 dan 4 mencerminkan mindset berkembang. Mana yang lebih Anda setujui?

Apakah itu berbeda dari pola pikir kecerdasan Anda? Bisa. “Pola pikir cerdas” Anda ikut bermain ketika situasi melibatkan kemampuan mental.

“Pola pikir kepribadian” Anda berperan dalam situasi yang melibatkan kualitas pribadi Anda—misalnya, seberapa dapat diandalkan, kooperatif, peduli, atau terampilnya Anda secara sosial. Pola pikir tetap membuat Anda prihatin dengan bagaimana Anda akan dinilai; mindset berkembang membuat Anda peduli dengan peningkatan.

Berikut adalah beberapa cara untuk berpikir tentang pola pikir:

Pikirkan tentang seseorang yang Anda kenal yang mendalami pola pikir tetap. Pikirkan tentang bagaimana mereka selalu berusaha membuktikan diri dan bagaimana mereka sangat sensitif tentang kesalahan atau membuat kesalahan. Pernahkah Anda bertanya-tanya mengapa mereka seperti ini? (Apakah Anda seperti ini?) Sekarang Anda dapat mulai memahami mengapa.

Pikirkan tentang seseorang yang Anda kenal yang ahli dalam mindset berkembang—seseorang yang memahami bahwa kualitas penting dapat dikembangkan. Pikirkan tentang cara mereka menghadapi rintangan. Pikirkan tentang hal-hal yang mereka lakukan untuk meregangkan diri. Apa saja cara yang mungkin ingin Anda ubah atau regangkan?

Oke, sekarang bayangkan Anda telah memutuskan untuk belajar bahasa baru dan Anda telah mendaftar untuk sebuah kelas. Beberapa sesi dalam kursus, instruktur memanggil Anda ke depan ruangan dan mulai melemparkan pertanyaan kepada Anda satu demi satu.

Tempatkan diri Anda dalam pola pikir tetap. Kemampuan Anda dipertaruhkan. Bisakah Anda merasakan mata semua orang tertuju pada Anda? Dapatkah Anda melihat wajah instruktur mengevaluasi Anda? Rasakan ketegangan, rasakan ego Anda bergejolak dan goyah. Apa lagi yang Anda pikirkan dan rasakan?

Sekarang tempatkan diri Anda dalam mindset berkembang. Anda seorang pemula—itulah sebabnya Anda ada di sini. Anda di sini untuk belajar. Guru adalah sumber belajar. Rasakan ketegangan meninggalkan Anda; rasakan pikiran Anda terbuka.

Pesannya adalah: Anda dapat mengubah pola pikir Anda.

Bab 2

DI DALAM MINDSET

DiKetika saya masih muda, saya menginginkan pasangan seperti pangeran. Sangat tampan, sangat sukses. Sebuah keju besar. Saya menginginkan karier yang glamor, tetapi tidak ada yang terlalu sulit atau berisiko. Dan saya ingin semuanya datang kepada saya sebagai validasi siapa saya.

Butuh waktu bertahun-tahun sebelum saya merasa puas. Saya mendapatkan pria yang hebat, tetapi dia sedang dalam proses. Saya memiliki karier yang hebat, tetapi anak laki-laki, apakah ini tantangan yang konstan. Tidak ada yang mudah. Jadi mengapa saya puas? Saya mengubah pola pikir saya.

Saya mengubahnya karena pekerjaan saya. Suatu hari mahasiswa doktoral saya, Mary Bandura, dan saya mencoba memahami mengapa beberapa mahasiswa begitu terobsesi untuk membuktikan kemampuan mereka, sementara yang lain hanya bisa pasrah dan belajar. Tiba-tiba kami menyadari bahwa ada*dua*arti kemampuan, bukan satu: kemampuan tetap yang perlu dibuktikan, dan kemampuan yang dapat diubah yang dapat dikembangkan melalui pembelajaran.

Begitulah pola pikir lahir. Saya langsung tahu yang mana yang saya miliki. Saya menyadari mengapa saya selalu khawatir tentang kesalahan dan kegagalan. Dan saya menyadari untuk pertama kalinya bahwa saya punya pilihan.

Ketika Anda memasuki pola pikir, Anda memasuki dunia baru. Di satu dunia—dunia dengan sifat-sifat tetap—sukses adalah tentang membuktikan bahwa Anda pintar atau berbakat. Memvalidasi diri sendiri. Di sisi lain—dunia dengan kualitas yang berubah—ini tentang meregangkan diri untuk mempelajari sesuatu yang baru. Mengembangkan diri.

Di satu dunia, kegagalan adalah tentang mengalami kemunduran. Mendapatkan nilai jelek. Kehilangan turnamen. Dipecat. Ditolak. Itu berarti Anda tidak pintar atau berbakat. Di dunia lain, kegagalan adalah tentang tidak tumbuh. Tidak meraih hal-hal yang Anda hargai. Itu berarti Anda tidak memenuhi potensi Anda.

Di satu dunia, usaha adalah hal yang buruk. Ini, seperti kegagalan, berarti Anda tidak pintar atau berbakat. Jika ya, Anda tidak perlu usaha. Di dunia lain, usaha adalah yang *membuat* Anda pintar atau berbakat.

Anda punya pilihan. Mindset hanyalah keyakinan. Itu adalah keyakinan yang kuat, tetapi itu hanya sesuatu dalam pikiran Anda, dan Anda dapat berubah pikiran. Saat Anda membaca, pikirkan ke mana Anda ingin pergi dan pola pikir mana yang akan membawa Anda ke sana.

APAKAH SUKSES TENTANG BELAJAR—ATAU MEMBUKTIKAN ANDA CERDAS?

Benjamin Barber, seorang ahli teori politik terkemuka, pernah berkata, "Saya tidak membagi dunia menjadi yang lemah dan yang kuat, atau yang sukses dan yang gagal. . . . *Saya membagi dunia menjadi pelajar dan nonpelajar.*"

Apa yang akan membuat seseorang menjadi non-belajar? Setiap orang dilahirkan dengan dorongan yang kuat untuk belajar. Bayi meregangkan keterampilan mereka setiap hari. Bukan hanya keterampilan biasa, tetapi tugas paling sulit seumur hidup, seperti belajar berjalan dan berbicara. Mereka tidak pernah memutuskan itu terlalu sulit atau tidak sepadan dengan usaha. Bayi tidak khawatir membuat kesalahan atau mempermalukan diri sendiri. Mereka berjalan, mereka jatuh, mereka bangun. Mereka hanya menerobos ke depan.

Apa yang dapat mengakhiri pembelajaran yang penuh semangat ini? Pola pikir tetap. Begitu anak-anak mampu mengevaluasi diri mereka sendiri, beberapa dari mereka menjadi takut akan tantangan. Mereka menjadi takut tidak pintar. Saya telah mempelajari ribuan orang dari anak-anak prasekolah, dan sungguh menakjubkan betapa banyak yang menolak kesempatan untuk belajar.

Kami menawarkan anak usia empat tahun sebuah pilihan: Mereka bisa mengulang teka-teki jigsaw yang mudah atau mereka bisa mencoba yang lebih sulit. Bahkan di usia yang masih muda ini, anak-anak dengan mindset tetap—orang-orang yang percaya pada sifat-sifat tetap—terjebak dengan yang aman. Anak-anak yang terlahir cerdas "tidak melakukan kesalahan", kata mereka kepada kami.

Anak-anak dengan mindset berkembang—mereka yang percaya bahwa Anda bisa menjadi lebih pintar—menganggap itu pilihan yang aneh. *Mengapa Anda menanyakan hal ini kepada saya, nona? Mengapa ada orang yang ingin terus melakukan teka-teki yang sama berulang-ulang?* Mereka memilih satu demi satu yang sulit. "Aku *sekarat* untuk mencari tahu!" seru seorang gadis kecil.

Jadi anak-anak dengan mindset tetap ingin memastikan mereka berhasil. Orang pintar harus selalu sukses. Tetapi untuk anak-anak dengan pertumbuhan

pola pikir, sukses adalah tentang meregangkan diri. Ini tentang menjadi lebih pintar.

Seorang gadis kelas tujuh menyimpulkannya. “Saya pikir kecerdasan adalah sesuatu yang harus Anda perjuangkan. . . itu tidak hanya diberikan kepada Anda. . . . Kebanyakan anak, jika mereka tidak yakin akan jawabannya, tidak akan mengangkat tangan untuk menjawab pertanyaan itu. Tapi yang biasa saya lakukan adalah mengangkat tangan, karena jika saya salah, maka kesalahan saya akan diperbaiki. Atau saya akan mengangkat tangan dan berkata, 'Bagaimana ini akan diselesaikan?' atau 'Saya tidak mengerti. Bisakah kamu membantuku?' Hanya dengan melakukan itu, saya meningkatkan kecerdasan saya.”

Di luar Teka-teki

Melewatkan teka-teki adalah satu hal. Adalah hal lain untuk melewatkan kesempatan yang penting bagi masa depan Anda. Untuk melihat apakah ini akan terjadi, kami mengambil keuntungan dari situasi yang tidak biasa. Di Universitas Hong Kong, semuanya dalam bahasa Inggris. Kelas dalam bahasa Inggris, buku teks dalam bahasa Inggris, dan ujian dalam bahasa Inggris. Tetapi beberapa siswa yang masuk universitas tidak fasih berbahasa Inggris, jadi masuk akal jika mereka melakukan sesuatu dengan tergesa-gesa.

Ketika siswa tiba untuk mendaftar tahun pertama mereka, kami tahu mana yang tidak terampil dalam bahasa Inggris. Dan kami mengajukan pertanyaan kunci kepada mereka: Jika fakultas menawarkan kursus untuk siswa yang perlu meningkatkan kemampuan bahasa Inggris mereka, apakah Anda akan mengambilnya?

Kami juga mengukur pola pikir mereka. Kami melakukan ini dengan menanyakan seberapa setuju mereka dengan pernyataan seperti ini: “Anda memiliki sejumlah kecerdasan, dan Anda tidak dapat berbuat banyak untuk mengubahnya.” Orang-orang yang setuju dengan pernyataan semacam ini condong ke arah mindset tetap.

Mereka yang condong ke arah mindset berkembang setuju bahwa: "Anda selalu dapat secara substansial mengubah seberapa cerdas Anda."

Kemudian, kami melihat siapa yang mengatakan ya untuk kursus bahasa Inggris. Siswa dengan mindset berkembang mengatakan ya dengan tegas. Tetapi mereka yang memiliki mindset tetap tidak terlalu tertarik.

Percaya bahwa sukses adalah tentang belajar, siswa dengan mindset berkembang memanfaatkan kesempatan itu. Namun mereka yang memiliki mindset tetap tidak mau membeberkan kekurangannya. Sebaliknya, untuk merasa pintar dalam jangka pendek, mereka rela mempertaruhkan karir kuliah mereka.

Beginilah cara mindset tetap membuat orang menjadi non-pelajar.

Gelombang Otak Menceritakan Kisahnya

Anda bahkan dapat melihat perbedaan gelombang otak orang. Orang-orang dengan kedua pola pikir datang ke lab gelombang otak kami di Columbia. Saat mereka menjawab pertanyaan sulit dan mendapat umpan balik, kami penasaran kapan gelombang otak mereka menunjukkan ketertarikan dan perhatian.

Orang-orang dengan mindset tetap hanya tertarik ketika umpan balik tercermin pada kemampuan mereka. Gelombang otak mereka menunjukkan bahwa mereka memperhatikan dengan seksama ketika mereka diberi tahu apakah jawaban mereka benar atau salah.

Tetapi ketika mereka disajikan dengan informasi yang dapat membantu mereka belajar, tidak ada tanda-tanda ketertarikan. Bahkan ketika mereka mendapatkan jawaban yang salah, mereka tidak tertarik untuk mempelajari apa jawaban yang benar.

Hanya orang-orang dengan mindset berkembang yang memperhatikan informasi yang dapat memperluas pengetahuan mereka. Hanya bagi mereka belajar adalah prioritas.

Apa Prioritas Anda?

Jika harus memilih, yang mana? Banyak keberhasilan dan validasi atau banyak tantangan?

Bukan hanya pada tugas intelektual orang harus membuat pilihan ini. Orang juga harus memutuskan jenis hubungan apa yang mereka inginkan: hubungan yang memperkuat ego mereka atau yang menantang mereka untuk tumbuh? Siapa pasangan ideal Anda? Kami mengajukan pertanyaan ini kepada orang dewasa muda, dan inilah yang mereka katakan kepada kami.

Orang-orang dengan mindset tetap mengatakan pasangan yang ideal akan:

Menempatkan mereka di atas tumpuan.

Buat mereka merasa sempurna.

Sembah mereka.

Dengan kata lain, pasangan yang sempurna akan mengabadikan kualitas tetap mereka. Suami saya mengatakan bahwa dia dulu merasa seperti ini, bahwa dia ingin menjadi dewa agama satu orang (pasangannya). Untungnya, dia membuang ide ini sebelum dia bertemu denganku.

Orang-orang dengan mindset berkembang mengharapkan jenis pasangan yang berbeda. Mereka mengatakan pasangan ideal mereka adalah seseorang yang akan:

Lihat kesalahan mereka dan bantu mereka untuk memperbaikinya.

Tantang mereka untuk menjadi orang yang lebih baik.

Dorong mereka untuk mempelajari hal-hal baru.

Tentu saja, mereka tidak menginginkan orang-orang yang akan mengganggu mereka atau merusak harga diri mereka, tetapi mereka menginginkan orang-orang yang akan mendorong perkembangan mereka. Mereka tidak berasumsi bahwa mereka telah berevolusi sepenuhnya, makhluk tanpa cacat yang tidak memiliki apa-apa lagi untuk dipelajari.

Apakah Anda sudah berpikir,*Uh-oh, bagaimana jika dua orang dengan pola pikir yang berbeda berkumpul?*Seorang wanita dengan mindset berkembang menceritakan tentang pernikahannya dengan seorang pria dengan mindset tetap:

> Saya baru saja mengeluarkan semua nasi dari rambut saya ketika saya mulai menyadari bahwa saya membuat kesalahan besar. Setiap kali saya mengatakan sesuatu seperti "Mengapa kita tidak mencoba keluar sedikit lagi?" atau "Saya akan senang jika Anda berkonsultasi dengan saya sebelum membuat keputusan," dia merasa hancur. Kemudian alih-alih membicarakan masalah yang saya angkat, saya harus menghabiskan satu jam untuk memperbaiki kerusakan dan membuatnya merasa baik lagi. Ditambah lagi, dia kemudian akan berlari ke telepon untuk menelepon ibunya, yang selalu menghujaninya dengan pemujaan terus-menerus yang sepertinya dia butuhkan. Kami berdua masih muda dan baru menikah. Saya hanya ingin berkomunikasi.

Jadi, gagasan suami tentang hubungan yang sukses—penerimaan total dan tidak kritis—bukanlah gagasan istri. Dan gagasan istri tentang hubungan yang sukses—menghadapi masalah—bukanlah gagasan suami. Pertumbuhan satu orang adalah mimpi buruk bagi orang lain.

Penyakit CEO

Berbicara tentang memerintah dari atas alas dan ingin terlihat sempurna, Anda tidak akan terkejut bahwa ini sering disebut "penyakit CEO." Lee Iacocca memiliki kasus yang buruk. Setelah kesuksesan awalnya sebagai kepala Chrysler Motors, Iacocca tampak sangat mirip dengan anak kami yang berusia empat tahun dengan pola pikir tetap. Dia terus mengeluarkan model mobil yang sama berulang-ulang hanya dengan perubahan yang dangkal. Sayangnya, mereka adalah model yang tidak diinginkan lagi.

Sementara itu, perusahaan Jepang benar-benar memikirkan kembali seperti apa mobil itu seharusnya dan bagaimana seharusnya dijalankan. Kita tahu bagaimana ini terjadi. Mobil-mobil Jepang dengan cepat menyapu pasar.

CEO menghadapi pilihan ini sepanjang waktu. Haruskah mereka menghadapi kekurangan mereka atau haruskah mereka menciptakan dunia di mana mereka tidak memilikinya? Lee Iacocca memilih yang terakhir. Dia mengelilingi dirinya dengan para penyembah, mengasingkan para kritikus — dan dengan cepat kehilangan kontak dengan ke mana arah ladangnya. Lee Iacocca telah menjadi orang yang tidak belajar.

Tapi tidak semua orang terkena penyakit CEO. Banyak pemimpin hebat menghadapi kekurangan mereka secara teratur. Darwin Smith, melihat kembali penampilannya yang luar biasa di Kimberly-Clark, menyatakan, "Saya tidak pernah berhenti berusaha untuk memenuhi syarat untuk pekerjaan itu." Orang-orang ini, seperti mahasiswa Hong Kong dengan mindset berkembang, tidak pernah berhenti mengikuti kursus remedial.

CEO menghadapi dilema lain. Mereka dapat memilih strategi jangka pendek yang meningkatkan saham perusahaan dan membuat diri mereka terlihat seperti pahlawan. Atau mereka dapat bekerja untuk perbaikan jangka panjang—mempertaruhkan ketidaksetujuan Wall Street karena mereka meletakkan dasar bagi kesehatan dan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang.

Albert Dunlap, seorang fixed mindsetter yang mengaku dirinya sendiri, dibawa untuk membalikkan Sunbeam. Dia memilih strategi jangka pendek untuk terlihat seperti pahlawan di Wall Street. Sahamnya melonjak tetapi perusahaan itu runtuh.

Lou Gerstner, seorang growth mindsetter yang diakui, dipanggil untuk mengubah IBM. Saat dia memulai tugas besar untuk merombak budaya dan kebijakan IBM, harga saham stagnan dan Wall Street mencibir. Mereka menyebutnya gagal. Namun, beberapa tahun kemudian, IBM kembali memimpin bidangnya.

Peregangan

Orang-orang dengan mindset berkembang tidak hanya *mencari* tantangan, mereka berkembang di atasnya. Semakin besar tantangannya, semakin mereka meregang. Dan tidak ada tempat yang bisa dilihat lebih jelas daripada di dunia olahraga. Anda hanya bisa melihat orang meregang dan tumbuh.

Mia Hamm, bintang sepak bola wanita terhebat pada masanya, mengatakannya langsung. “Sepanjang hidup saya, saya telah bermain, artinya saya telah menantang diri saya sendiri dengan pemain yang lebih tua, lebih besar, lebih terampil, lebih berpengalaman—singkatnya, lebih baik daripada

saya." Pertama dia bermain dengan kakak laki-lakinya. Kemudian pada usia sepuluh, dia bergabung dengan tim anak laki-laki berusia sebelas tahun. Kemudian dia melemparkan dirinya ke dalam tim perguruan tinggi nomor satu di Amerika Serikat. “Setiap hari saya berusaha untuk bermain sampai ke level mereka. . . dan saya berkembang lebih cepat dari yang pernah saya impikan.”

Patricia Miranda adalah seorang anak SMA yang gemuk dan tidak atletis yang ingin bergulat. Setelah pemukulan yang buruk di atas matras, dia diberi tahu, "Kamu bercanda." Pertama-tama dia menangis, lalu dia merasa: “Itu benar-benar membuat saya bertekad . . . Saya harus terus maju dan harus tahu apakah usaha dan fokus serta keyakinan dan pelatihan entah bagaimana bisa melegitimasi saya sebagai pegulat.” Dari mana dia mendapatkan tekad ini?

Miranda dibesarkan dalam kehidupan tanpa tantangan. Tetapi ketika ibunya meninggal karena aneurisma pada usia empat puluh, Miranda yang berusia sepuluh tahun muncul dengan sebuah prinsip. “Ketika Anda berbaring di ranjang kematian Anda, salah satu hal keren untuk dikatakan adalah, 'Saya benar-benar menjelajahi diri saya sendiri.' Rasa urgensi ini ditanamkan ketika ibuku meninggal. Jika Anda hanya menjalani hidup dengan melakukan hal-hal yang mudah, Anda malu.” Jadi ketika gulat menyajikan tantangan, dia siap untuk menerimanya.

Usahanya membuahkan hasil. Pada usia dua puluh empat, Miranda tertawa terakhir. Dia memenangkan tempat untuk kelompok beratnya di tim Olimpiade AS dan pulang dari Athena dengan medali perunggu. Dan apa selanjutnya? Sekolah Hukum Yale. Orang-orang mendesaknya untuk tetap berada di tempat dia berada di atas, tetapi Miranda merasa lebih menarik untuk memulai dari bawah lagi dan melihat apa yang bisa dia kembangkan saat ini.

Peregangan Melampaui Kemungkinan

Terkadang orang dengan mindset berkembang meregangkan diri sejauh ini sehingga mereka melakukan hal yang mustahil. Pada tahun 1995, Christopher Reeve, sang aktor, terlempar dari kuda. Lehernya patah, sumsum tulang belakangnya terputus dari otaknya, dan dia lumpuh total di bawah leher. Ilmu kedokteran berkata,*Sangat menyesal. Berdamailah dengan itu.*

Reeve, bagaimanapun, memulai program latihan yang menuntut yang melibatkan menggerakkan semua bagian tubuhnya yang lumpuh dengan bantuan stimulasi listrik. Mengapa*tidak bisa*dia belajar bergerak lagi? Mengapa otaknya tidak bisa sekali lagi memberikan perintah yang akan dipatuhi oleh tubuhnya? Dokter memperingatkan bahwa dia menyangkal dan membuat dirinya kecewa. Mereka telah melihat ini sebelumnya dan itu pertanda buruk untuk penyesuaiannya. Tapi, sungguh, apa lagi yang dilakukan Reeve dengan waktunya? Apakah ada proyek yang lebih baik?

Lima tahun kemudian, Reeve mulai bergerak kembali. Pertama-tama terjadi di tangannya, lalu lengannya, lalu kakinya, dan kemudian batang tubuhnya. Dia jauh dari sembuh, tetapi pemindaian otak menunjukkan bahwa otaknya sekali lagi mengirimkan sinyal ke tubuhnya yang ditanggapi oleh tubuh. Reeve tidak hanya mengembangkan kemampuannya, dia juga mengubah seluruh cara berpikir sains tentang sistem saraf dan potensinya untuk pemulihan. Dengan melakukan itu, ia membuka pandangan baru untuk penelitian dan harapan baru bagi orang-orang dengan cedera tulang belakang.

Berkembang pada Hal yang Pasti

Jelas, orang-orang dengan mindset berkembang berkembang ketika mereka mengembangkan diri. Kapan orang dengan mindset tetap berkembang? Ketika hal-hal aman dalam genggaman mereka. Jika segala sesuatunya menjadi terlalu menantang—ketika mereka merasa tidak pintar atau tidak berbakat—mereka kehilangan minat.

Saya menyaksikan hal itu terjadi saat kami mengikuti siswa pra-kedokteran melalui semester pertama kimia mereka. Bagi banyak siswa, inilah tujuan hidup mereka: menjadi dokter. Dan ini adalah kursus yang memutuskan siapa yang akan menjadi salah satunya. Ini salah satu kursus yang sulit juga. Nilai rata-rata pada setiap ujian adalah C+, untuk siswa yang jarang melihat sesuatu yang kurang dari A.

Sebagian besar siswa mulai cukup tertarik pada kimia. Namun selama semester, sesuatu terjadi. Siswa dengan pola pikir tetap tetap tertarik*hanya ketika mereka melakukannya dengan baik segera.*Mereka yang merasa kesulitan menunjukkan penurunan besar dalam minat dan kesenangan mereka. Jika itu bukan kesaksian kecerdasan mereka, mereka tidak bisa menikmatinya.

”Semakin sulit,” lapor seorang siswa, ”semakin saya harus memaksakan diri membaca buku dan belajar untuk ujian. Saya sangat senang dengan kimia sebelumnya, tetapi sekarang setiap kali saya memikirkannya, saya mendapatkan firasat buruk di perut saya.”

Sebaliknya, siswa dengan mindset berkembang terus menunjukkan tingkat minat yang sama bahkan ketika mereka merasa pekerjaan itu sangat menantang. “Ini jauh lebih sulit bagi saya daripada yang saya kira, tetapi itulah yang ingin saya lakukan, sehingga hanya membuat saya lebih bertekad. Ketika mereka memberi tahu saya bahwa saya tidak bisa, itu benar-benar membuat saya maju.” Tantangan dan minat berjalan beriringan.

Kami melihat hal yang sama pada siswa yang lebih muda. Kami memberi anak-anak kelas lima teka-teki yang menarik, yang mereka semua sukai. Tetapi ketika kami membuatnya lebih sulit, anak-anak dengan pola pikir tetap menunjukkan penurunan besar dalam kenikmatan. Mereka juga berubah pikiran tentang membawa pulang beberapa untuk berlatih. “Tidak apa-apa, kamu bisa menyimpannya. Saya sudah memilikinya,” celetuk salah satu anak. Bahkan, mereka tidak bisa lari dari mereka cukup cepat.

Ini juga berlaku untuk anak-anak yang merupakan pemecah teka-teki terbaik. Memiliki "bakat teka-teki" tidak mencegah penurunan.

Anak-anak dengan mindset berkembang, di sisi lain, tidak dapat melepaskan diri dari masalah yang sulit. Ini adalah favorit mereka dan inilah yang ingin mereka bawa pulang. “Bisakah kamu menuliskan nama teka-teki ini,” seorang anak bertanya, “agar ibu saya bisa membelikan saya lagi ketika teka-teki ini habis?”

Belum lama ini saya tertarik untuk membaca tentang Marina Semyonova, seorang penari dan guru Rusia yang hebat, yang menemukan cara baru untuk menyeleksi murid-muridnya. Itu adalah tes cerdas untuk pola pikir. Seperti yang dikatakan mantan siswa, “Murid-muridnya pertama-tama harus selamat dari masa percobaan sementara dia melihat bagaimana Anda bereaksi terhadap pujian dan koreksi. Mereka yang lebih responsif terhadap koreksi dianggap layak.”

Dengan kata lain, dia memisahkan mereka yang mendapatkan sensasi dari apa yang mudah—apa yang telah mereka kuasai—dari mereka yang mendapatkan sensasi dari apa yang sulit.

Saya tidak akan pernah melupakan pertama kali saya mendengar diri saya berkata, “Ini sulit. Ini menyenangkan." Saat itulah saya tahu bahwa saya sedang mengubah pola pikir.

Kapan Anda Merasa Pintar:
Saat Anda Sempurna atau Saat Anda Belajar?

Plotnya akan menebal, karena dalam mindset tetap tidak cukup hanya berhasil. Tidak cukup hanya terlihat pintar dan berbakat. Anda harus cukup sempurna. Dan Anda harus segera menjadi sempurna.

Kami bertanya kepada orang-orang, mulai dari anak sekolah dasar hingga dewasa muda, “Kapan Anda merasa pintar?” Perbedaan itu mencolok. Orang-orang dengan mindset tetap berkata:

“Saat itulah saya tidak melakukan kesalahan.” “Ketika saya menyelesaikan sesuatu dengan cepat dan itu sempurna.”

"Ketika sesuatu itu mudah bagiku, tetapi orang lain tidak bisa melakukannya."

Ini tentang menjadi sempurna sekarang. Tetapi orang-orang dengan mindset berkembang berkata:

"Ketika itu sangat sulit, dan saya berusaha sangat keras, dan saya dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat saya lakukan sebelumnya."

Atau "[Ketika] saya mengerjakan sesuatu untuk waktu yang lama dan saya mulai mencari tahu."

Bagi mereka ini bukan tentang kesempurnaan langsung. Ini tentang mempelajari sesuatu dari waktu ke waktu: menghadapi tantangan dan membuat kemajuan.

Jika Anda Memiliki Kemampuan, Mengapa Anda Perlu Belajar?

Sebenarnya, orang-orang dengan mindset tetap mengharapkan kemampuan untuk muncul dengan sendirinya, sebelum pembelajaran apa pun terjadi. Lagi pula, jika Anda memilikinya, Anda memilikinya, dan jika tidak, Anda tidak. Saya melihat ini setiap waktu.

Dari semua pelamar dari seluruh dunia, departemen saya di Columbia menerima enam mahasiswa pascasarjana baru setiap tahun. Mereka semua memiliki nilai ujian yang luar biasa, nilai yang hampir sempurna, dan rekomendasi yang bagus dari para cendekiawan terkemuka. Selain itu, mereka telah dirayu oleh sekolah pascasarjana atas.

Butuh satu hari bagi beberapa dari mereka untuk merasa seperti penipu. Kemarin mereka jagoan; hari ini mereka gagal. Inilah yang terjadi. Mereka melihat fakultas dengan daftar panjang publikasi kami. "Ya Tuhan, aku tidak bisa melakukan itu." Mereka melihat mahasiswa tingkat lanjut yang mengirimkan artikel untuk publikasi dan menulis proposal hibah. "Ya Tuhan, aku tidak bisa melakukan itu." Mereka tahu bagaimana cara mengambil tes dan mendapatkan nilai A tetapi mereka tidak tahu bagaimana melakukannya*ini*-belum. Mereka lupa*belum.*

Bukankah itu gunanya sekolah, untuk mengajar? Mereka ada di sana untuk belajar bagaimana melakukan hal-hal ini, bukan karena mereka sudah tahu segalanya.

Saya ingin tahu apakah ini yang terjadi pada Janet Cooke dan Stephen Glass. Mereka berdua adalah reporter muda yang melejit ke puncak—pada artikel-artikel yang dibuat-buat. Janet Cooke memenangkan Hadiah Pulitzer untuknya*Washington Post*artikel tentang seorang anak delapan tahun yang merupakan pecandu narkoba. Anak laki-laki itu tidak ada, dan dia kemudian dilucuti dari hadiahnya. Stephen Glass adalah anak jagoan *Republik Baru,*yang sepertinya memiliki cerita dan sumber yang hanya diimpikan oleh reporter. Sumber tidak ada dan cerita tidak benar.

Apakah Janet Cooke dan Stephen Glass harus segera sempurna? Apakah mereka merasa bahwa mengakui ketidaktahuan akan mendiskreditkan mereka dengan rekan-rekan mereka? Apakah mereka merasa bahwa mereka seharusnya sudah menjadi seperti reporter besar sebelum mereka bekerja keras untuk mempelajari caranya? “Kami adalah bintang—bintang dewasa sebelum waktunya,” tulis Stephen Glass, “dan itulah yang penting.” Publik memahami mereka sebagai penipu, dan mereka melakukannya. Tapi saya memahami mereka sebagai anak muda berbakat—anak muda yang putus asa—yang menyerah pada tekanan mindset tetap.

Ada pepatah di tahun 1960-an yang berbunyi: "Menjadi lebih baik daripada menjadi." Pola pikir tetap tidak memungkinkan orang menjadi mewah. Mereka harus sudah.

Skor Tes Selamanya

Mari kita lihat lebih dekat mengapa, dalam mindset tetap, sangat penting untuk menjadi sempurna saat ini. Itu karena satu tes—atau satu evaluasi—bisa mengukur Anda selamanya.

Dua puluh tahun yang lalu, pada usia lima tahun, Loretta dan keluarganya datang ke Amerika Serikat. Beberapa hari kemudian, ibunya membawanya ke sekolah barunya, di mana mereka segera memberinya ujian. Hal berikutnya yang dia tahu, dia berada di kelas taman kanak-kanaknya—*tapi itu bukan Elang,*kelas TK elit.

Namun, seiring berjalannya waktu, Loretta dipindahkan ke Eagles dan dia tetap bersama kelompok siswa itu sampai akhir sekolah menengah, mengumpulkan seikat hadiah akademik di sepanjang jalan. Namun dia tidak pernah merasa menjadi miliknya.

Tes pertama itu, dia yakin, mendiagnosis kemampuan tetapnya dan mengatakan bahwa dia bukan Elang sejati. Tidak peduli bahwa dia telah berusia lima tahun dan baru saja membuat perubahan radikal ke negara baru. Atau mungkin sudah lama tidak ada ruang di Eagles. Atau mungkin sekolah memutuskan dia akan memiliki transisi yang lebih mudah di kelas yang lebih sederhana. Ada begitu banyak cara untuk memahami apa yang terjadi dan apa artinya. Sayangnya, dia memilih yang salah. Karena di dunia mindset tetap, tidak ada cara untuk*menjadi*seekor elang. Jika Anda seorang Elang sejati, Anda akan lulus ujian dan sekaligus dipuji sebagai Elang.

Apakah Loretta kasus yang jarang terjadi, atau apakah pemikiran seperti ini lebih umum daripada yang kita sadari?

Untuk mengetahuinya, kami menunjukkan kepada siswa kelas lima sebuah kotak kardus tertutup dan memberi tahu mereka bahwa ada tes di dalamnya. Tes ini, kata kami, mengukur kemampuan sekolah yang penting. Kami tidak memberi tahu mereka apa-apa lagi. Kemudian kami mengajukan pertanyaan kepada mereka tentang tes tersebut. Pertama, kami ingin memastikan bahwa mereka menerima deskripsi kami, jadi kami bertanya kepada mereka: Menurut Anda, seberapa besar tes ini mengukur kemampuan sekolah yang penting? Semua dari mereka telah mengambil kata kami untuk itu.

Selanjutnya kami bertanya: Apakah menurut Anda tes ini mengukur*seberapa pintar kamu*? Dan: Apakah menurut Anda tes ini mengukur*seberapa pintar kamu nanti saat dewasa* ?

Siswa dengan mindset berkembang telah mengambil kata kami bahwa tes mengukur kemampuan penting, tetapi mereka tidak berpikir itu mengukur seberapa*cerdas* mereka. Dan mereka tentu tidak berpikir itu akan memberi tahu mereka betapa pintarnya mereka ketika mereka tumbuh dewasa. Bahkan, salah satu dari mereka memberi tahu kami, “Tidak mungkin! Bukankah tidak ada tes yang bisa melakukan itu.”

Tetapi siswa dengan mindset tetap tidak begitu saja percaya bahwa tes dapat mengukur kemampuan yang penting. Mereka juga percaya—sama kuatnya dengan mengukur seberapa pintar mereka.*Dan*betapa pintarnya mereka saat dewasa nanti.

Mereka memberikan satu tes kekuatan untuk mengukur kecerdasan paling dasar mereka sekarang dan selamanya. Mereka memberi tes ini kekuatan untuk mendefinisikannya. Itulah mengapa setiap kesuksesan sangat penting.

Melihat Potensi Lain

Ini membawa kita kembali ke gagasan tentang "potensi" dan pertanyaan apakah tes atau ahli dapat memberi tahu kita apa potensi kita, apa yang mampu kita lakukan, seperti apa masa depan kita. Pola pikir tetap mengatakan ya. Anda cukup mengukur kemampuan tetap saat ini dan memproyeksikannya ke masa depan. Berikan saja tesnya atau tanyakan pada ahlinya. Tidak perlu bola kristal.

Begitu umum keyakinan bahwa potensi dapat diketahui saat ini sehingga Joseph P. Kennedy merasa yakin untuk memberi tahu Morton Downey Jr. bahwa dia akan gagal. Apa yang telah dilakukan Downey—yang kemudian menjadi tokoh dan penulis televisi terkenal? Mengapa, dia mengenakan kaus kaki merah dan sepatu cokelat ke Klub Bangau, klub malam mewah di New York.

“Morton,” kata Kennedy kepadanya, “Saya tidak mengenal siapa pun yang pernah saya temui dalam hidup saya yang mengenakan kaus kaki merah dan sepatu cokelat yang pernah berhasil. Muda

bung, izinkan saya memberi tahu Anda sekarang, Anda memang menonjol, tetapi Anda tidak menonjol dengan cara yang membuat orang mengagumi Anda. ”

Banyak orang paling berprestasi di zaman kita dianggap oleh para ahli tidak memiliki masa depan. Jackson Pollock, Marcel Proust, Elvis Presley, Ray Charles, Lucille Ball, dan Charles Darwin dianggap memiliki sedikit potensi untuk bidang pilihan mereka. Dan dalam beberapa kasus ini, mungkin benar bahwa mereka tidak menonjol sejak awal.

Tapi bukankah potensi seseorang adalah kemampuan untuk *mengembangkan* keterampilan mereka dengan usaha dan pembinaan dari waktu ke waktu? Dan itulah intinya. Bagaimana kita bisa tahu ke mana usaha, pembinaan, dan waktu akan membawa seseorang? Siapa tahu— mungkin para ahli benar tentang Jackson, Marcel, Elvis, Ray, Lucille, dan Charles — dalam hal keterampilan mereka pada saat itu. Mungkin mereka belum menjadi orang yang mereka inginkan.

Saya pernah pergi ke pameran lukisan awal Paul Cézanne di London. Dalam perjalanan ke sana, saya bertanya-tanya siapa Cézanne dan seperti apa lukisannya sebelum dia menjadi pelukis yang kita kenal sekarang. Saya sangat penasaran karena Cézanne adalah salah satu seniman favorit saya dan orang yang mengatur panggung untuk sebagian besar seni modern. Inilah yang saya temukan: Beberapa lukisan sangat buruk. Mereka adalah adegan yang terlalu tegang, beberapa kekerasan, dengan orang-orang yang dicat secara amatir. Meskipun ada beberapa lukisan yang menggambarkan Cézanne kemudian, banyak yang tidak. Apakah Cézanne awal tidak berbakat? Atau hanya butuh waktu bagi Cézanne untuk menjadi Cézanne?

Orang-orang dengan mindset berkembang tahu bahwa dibutuhkan waktu untuk mengembangkan potensi. Baru-baru ini, saya mendapat surat kemarahan dari seorang guru yang telah mengikuti salah satu survei kami. Survei tersebut menggambarkan seorang siswa hipotetis, Jennifer, yang mendapat 65 persen pada ujian matematika. Kemudian meminta guru untuk memberi tahu kami bagaimana mereka akan memperlakukannya.

Guru dengan mindset tetap dengan senang hati menjawab pertanyaan kami. Mereka merasa bahwa dengan mengetahui skor Jennifer, mereka memiliki pemahaman yang baik tentang siapa dia dan apa yang dia mampu. Rekomendasi mereka berlimpah. Mr. Riordan, sebaliknya, sangat marah. Inilah yang dia tulis.

Untuk Perhatian:

Setelah menyelesaikan bagian pendidik dari survei terbaru Anda, saya harus meminta agar hasil saya dikeluarkan dari penelitian. aku merasakannya

penelitian itu sendiri secara ilmiah tidak sehat. . . .

Sayangnya, tes menggunakan premis yang salah, meminta guru untuk membuat asumsi tentang siswa tertentu berdasarkan tidak lebih dari angka pada halaman. . . . Kinerja tidak dapat didasarkan pada satu penilaian. Anda tidak dapat menentukan kemiringan garis yang diberikan hanya satu titik, karena tidak ada garis untuk memulai. Satu titik waktu tidak menunjukkan tren, peningkatan, kurangnya usaha, atau kemampuan matematika. . . .

Sungguh-sungguh,

Michael D.Riordan

Saya senang dengan kritik Mr. Riordan dan sangat setuju dengan itu. Penilaian pada suatu saat memiliki nilai yang kecil untuk memahami kemampuan seseorang, apalagi potensinya untuk sukses di masa depan.

Itu mengganggu berapa banyak guru yang berpikir sebaliknya, dan itulah inti dari penelitian kami.

Gagasan bahwa satu evaluasi dapat mengukur Anda selamanya adalah apa yang menciptakan urgensi bagi mereka yang memiliki pola pikir tetap. Itu sebabnya mereka harus berhasil dengan sempurna dan segera. Siapa yang mampu membayar kemewahan untuk mencoba tumbuh ketika semuanya ada di depan mata saat ini?

Apakah ada cara lain untuk menilai potensi? NASA berpikir begitu. Ketika mereka meminta aplikasi untuk astronot, mereka menolak orang-orang dengan sejarah sukses yang murni dan sebaliknya memilih orang-orang yang memiliki kegagalan yang signifikan dan bangkit kembali dari mereka. Jack Welch, CEO General Electric yang terkenal, memilih eksekutif berdasarkan "runway", kapasitas mereka untuk berkembang. Dan ingatlah Marina Semyonova, guru balet terkenal, yang memilih murid-muridnya yang dibanjiri kritik. Mereka semua menolak gagasan tentang kemampuan tetap dan sebaliknya memilih pola pikir.

Membuktikan Kamu Istimewa

Ketika orang-orang dengan mindset tetap memilih untuk sukses daripada pertumbuhan, apa yang mereka? *Betulkah*mencoba membuktikan? Bahwa mereka istimewa. Bahkan lebih unggul.

Ketika kami bertanya kepada mereka, “Kapan kamu merasa pintar?” begitu banyak dari mereka berbicara tentang saat-saat mereka merasa seperti orang yang istimewa, seseorang yang berbeda dari dan lebih baik dari orang lain.

Sampai saya menemukan pola pikir dan cara kerjanya, saya juga menganggap diri saya lebih berbakat daripada orang lain, bahkan mungkin lebih berharga daripada orang lain karena anugerah saya. Pikiran paling menakutkan, yang jarang saya hibur, adalah kemungkinan menjadi biasa. Pemikiran seperti ini membuat saya membutuhkan validasi terus-menerus. Setiap komentar, setiap tampilan sangat berarti — itu terdaftar di kartu skor kecerdasan saya, kartu skor daya tarik saya, kartu skor kesukaan saya. Jika hari berjalan dengan baik, saya bisa menikmati jumlah saya yang tinggi.

Suatu malam musim dingin yang dingin, saya pergi ke opera. Malam itu, opera adalah segalanya yang Anda harapkan, dan semua orang tinggal sampai akhir—bukan hanya akhir opera, tetapi melalui semua panggilan tirai. Kemudian kami semua turun ke jalan, dan kami semua menginginkan taksi. Aku mengingatnya dengan jelas. Saat itu lewat tengah malam, suhunya tujuh derajat, ada angin kencang, dan, seiring berjalannya waktu, saya menjadi semakin sengsara. Di sanalah saya, bagian dari kerumunan yang tidak berbeda. Kesempatan apa yang saya miliki? Tiba-tiba sebuah taksi berhenti tepat di sebelahku. Pegangan pintu belakang berbaris sempurna dengan tangan saya, dan ketika saya masuk, pengemudi mengumumkan, "Kamu berbeda." Saya hidup untuk saat-saat ini. Bukan hanya aku yang spesial. Itu bisa dideteksi dari jarak jauh.

Gerakan harga diri mendorong pemikiran semacam ini dan bahkan telah menemukan perangkat untuk membantu Anda mengkonfirmasi superioritas Anda. Saya baru-baru ini menemukan iklan untuk produk semacam itu. Dua teman saya mengirimi saya daftar bergambar setiap tahun dari sepuluh hal teratas yang mereka*tidak*dapatkan saya untuk Natal. Dari Januari hingga November, mereka memotong item kandidat dari katalog atau mengunduhnya dari Internet. Pada bulan Desember, mereka memilih pemenang. Salah satu favorit saya sepanjang masa adalah toilet saku, yang dapat Anda lipat dan kembalikan ke saku Anda setelah digunakan. Tahun ini favorit saya adalah cermin i love me, cermin dengan i love me dalam huruf kapital besar yang ditulis di bagian bawah. Dengan melihat ke dalamnya, Anda dapat mengelola pesan untuk diri sendiri dan tidak menunggu dunia luar mengumumkan kekhususan Anda.

Tentu saja, cermin itu tidak berbahaya. Masalahnya adalah ketika*spesial* mulai berarti*lebih baik dari yang lain.*Manusia yang lebih berharga. Orang yang unggul. Orang yang berhak.

Istimewa, Unggul, Berjudul

John McEnroe memiliki pola pikir tetap: Dia percaya bahwa bakat adalah segalanya. Dia tidak suka belajar. Dia tidak berkembang pada tantangan; ketika keadaan menjadi kasar, dia sering terlipat. Akibatnya, menurut pengakuannya sendiri, ia tidak memenuhi potensinya.

Tapi bakatnya begitu besar sehingga dia menjadi pemain tenis nomor satu di dunia selama empat tahun. Di sini dia memberi tahu kita bagaimana rasanya menjadi nomor satu.

McEnroe menggunakan serbuk gergaji untuk menyerap keringat di tangannya selama pertandingan. Kali ini serbuk gergaji tidak sesuai dengan keinginannya, jadi dia pergi ke kaleng serbuk gergaji dan menjatuhkannya dengan raketnya. Agennya, Gary, datang dengan tergesa-gesa untuk mencari tahu apa yang salah.

> "Kamu menyebut itu serbuk gergaji?" Saya bilang. Saya benar-benar berteriak padanya: Serbuk gergaji digiling terlalu halus! "Ini terlihat seperti racun tikus. Tidak bisakah kamu mendapatkan sesuatu dengan benar? " Jadi Gary berlari keluar dan, dua puluh menit kemudian, kembali dengan sekaleng serbuk gergaji yang lebih kasar. . . dan dua puluh dolar lebih sedikit di sakunya: Dia harus membayar karyawan serikat pekerja untuk menggiling dua kali empat. Beginilah rasanya menjadi nomor satu.

Dia melanjutkan untuk memberi tahu kami tentang bagaimana dia pernah memuntahkan seorang wanita Jepang yang bermartabat yang menjamunya. Hari berikutnya dia membungkuk, meminta maaf kepadanya, dan memberinya hadiah. "Ini," kata McEnroe, "juga seperti apa rasanya menjadi nomor satu."

"Semuanya tentang*Anda . . .*'Apakah Anda mendapatkan semua yang Anda butuhkan? Apakah semuanya baik-baik saja? Kami akan membayarmu ini, kami akan melakukannya, kami akan mencium punggungmu.' Anda hanya perlu melakukan apa yang Anda inginkan; reaksi Anda terhadap hal lain adalah, 'Pergi dari sini.' Untuk waktu yang lama saya tidak keberatan sedikit pun. Maukah kamu?"

Jadi mari kita lihat. Jika Anda sukses, Anda lebih baik dari orang lain. Anda bisa menyalahgunakan mereka dan membuat mereka merendahkan diri. Dalam mindset tetap, inilah yang bisa dianggap sebagai harga diri.

Sebaliknya, mari kita lihat Michael Jordan—atlet yang berpikiran berkembang—yang kehebatannya secara teratur diproklamirkan oleh dunia: "Superman", "Tuhan secara pribadi", "Yesus dalam sepatu tenis." Jika ada yang punya alasan untuk menganggap dirinya istimewa, itu dia. Tapi inilah yang dia katakan ketika kembalinya ke bola basket menyebabkan keributan besar: "Saya terkejut dengan tingkat intensitas kembalinya saya ke permainan yang dibuat. . . . Orang-orang adalah

memuji saya seperti saya adalah pemuja agama atau sesuatu. Itu sangat memalukan. Saya manusia seperti orang lain.”

Jordan tahu betapa kerasnya dia bekerja untuk mengembangkan kemampuannya. Dia adalah orang yang telah berjuang dan tumbuh, bukan orang yang secara inheren lebih baik dari yang lain.

Tom Wolfe, dalam*Barang yang Tepat,*menggambarkan pilot militer elit yang dengan penuh semangat menganut mindset tetap. Setelah melewati satu demi satu ujian yang ketat, mereka menganggap diri mereka istimewa, sebagai orang yang dilahirkan lebih pintar dan lebih berani daripada orang lain. Tapi Chuck Yeager, pahlawan*Barang yang Tepat,*memohon untuk berbeda. “Tidak ada yang namanya pilot lahir alami. Apa pun bakat atau bakat saya, menjadi pilot yang mahir adalah kerja keras, benar-benar pengalaman belajar seumur hidup. . . . Pilot terbaik terbang lebih dari yang lain; itu sebabnya mereka yang terbaik.” Seperti Michael Jordan, dia adalah seorang manusia. Dia hanya meregangkan dirinya lebih jauh dari kebanyakan.

Singkatnya, orang yang percaya pada sifat-sifat tetap merasakan urgensi untuk berhasil, dan ketika mereka melakukannya, mereka mungkin merasa lebih dari sekadar kebanggaan. Mereka mungkin merasakan superioritas, karena kesuksesan berarti bahwa sifat tetap mereka lebih baik daripada orang lain.

Namun, bersembunyi di balik harga diri dari mindset tetap itu adalah pertanyaan sederhana: Jika Anda*seseorang*ketika Anda sukses, apa Anda ketika Anda tidak berhasil?

MINDSET MENGUBAH MAKNA KEGAGALAN

Keluarga Martin memuja Robert mereka yang berusia tiga tahun dan selalu membual tentang prestasinya. Belum pernah ada anak secerdas dan kreatif seperti anak mereka. Kemudian Robert melakukan sesuatu yang tidak bisa dimaafkan—dia tidak masuk ke prasekolah nomor satu di New York. Setelah itu, Martins mendingin ke arahnya. Mereka tidak membicarakannya dengan cara yang sama, dan mereka tidak memperlakukannya dengan kebanggaan dan kasih sayang yang sama. Dia bukan lagi Robert kecil mereka yang brilian. Dia adalah seseorang yang telah mendiskreditkan dirinya sendiri dan mempermalukan mereka. Pada usia tiga tahun, dia gagal.

Sebagai*Waktu New York*Artikel menunjukkan, kegagalan telah berubah dari tindakan (saya gagal) menjadi identitas (saya gagal). Hal ini terutama berlaku dalam pola pikir tetap.

Ketika saya masih kecil, saya juga khawatir tentang nasib Robert. Di kelas enam, saya adalah pengeja terbaik di sekolah saya. Kepala sekolah ingin saya mengikuti kompetisi tingkat kota, tetapi saya menolak. Di kelas sembilan, saya unggul dalam bahasa Prancis, dan guru saya ingin saya mengikuti kompetisi tingkat kota. Sekali lagi, saya menolak. Mengapa saya mengambil risiko berubah dari sukses menjadi gagal? Dari pemenang menjadi pecundang?

Ernie Els, pegolf hebat, juga mengkhawatirkan hal ini. Els akhirnya memenangkan turnamen besar setelah musim kering selama lima tahun, di mana pertandingan demi pertandingan terlepas darinya. Bagaimana jika dia juga kalah dalam turnamen ini? “Saya akan menjadi orang yang berbeda,” katanya kepada kami. Dia akan menjadi pecundang.

Setiap bulan April ketika amplop tipis—surat penolakan—datang dari perguruan tinggi, kegagalan yang tak terhitung jumlahnya tercipta dari pantai ke pantai. Ribuan cendekiawan muda yang brilian menjadi "Gadis yang Tidak Masuk Princeton" atau "Anak Laki-Laki yang Tidak Masuk Stanford."

Mendefinisikan Momen

Bahkan dalam mindset berkembang, kegagalan bisa menjadi pengalaman yang menyakitkan. Tapi itu tidak mendefinisikan Anda. Ini adalah masalah yang harus dihadapi, dihadapi, dan dipelajari.

Jim Marshall, mantan pemain bertahan Minnesota Vikings, menceritakan apa yang bisa dengan mudah membuatnya gagal. Dalam pertandingan melawan San Francisco 49ers, Marshall melihat bola di tanah. Dia meraupnya dan berlari untuk mencetak gol saat penonton bersorak. Tapi dia lari ke arah yang salah. Dia mencetak gol untuk tim yang salah dan di televisi nasional.

Itu adalah momen paling menghancurkan dalam hidupnya. Rasa malu itu menguasai. Tetapi selama turun minum, dia berpikir, “Jika Anda membuat kesalahan, Anda harus memperbaikinya. Saya menyadari bahwa saya punya pilihan. Saya bisa duduk dalam kesengsaraan saya atau saya bisa melakukan sesuatu untuk itu.” Menarik dirinya bersama untuk babak kedua, ia memainkan beberapa sepak bola terbaiknya dan berkontribusi pada kemenangan timnya.

Dia juga tidak berhenti di situ. Dia berbicara kepada kelompok. Dia menjawab surat-surat yang mengalir dari orang-orang yang akhirnya memiliki keberanian untuk mengakui pengalaman memalukan mereka sendiri. Dia meningkatkan konsentrasinya selama pertandingan. Alih-alih membiarkan pengalaman mendefinisikan dirinya, dia mengambil kendali atas itu. Dia*digunakan*itu untuk menjadi pemain yang lebih baik dan, dia percaya, orang yang lebih baik.

Namun, dalam pola pikir tetap, hilangnya diri sendiri karena kegagalan bisa menjadi trauma permanen yang menghantui. Bernard Loiseau adalah salah satu koki top di dunia. Hanya segelintir restoran di seluruh Prancis yang menerima peringkat tertinggi tiga bintang dari*Panduan Michelin,*panduan restoran paling dihormati di Eropa. Dia adalah salah satunya. Sekitar penerbitan 2003*Panduan Michelin,*namun, Mr. Loiseau bunuh diri. Dia telah kehilangan dua poin dalam panduan lain, naik dari sembilan belas (dari dua puluh) menjadi tujuh belas di *GaultMillau.*Dan ada desas-desus yang merajalela bahwa dia akan kehilangan salah satu dari tiga bintangnya di film baru*Memandu.*Meskipun dia tidak melakukannya, gagasan tentang kegagalan telah menguasainya.

Loiseau pernah menjadi pionir. Dia adalah salah satu orang pertama yang memajukan "masakan nouvelle", memperdagangkan saus mentega dan krim tradisional masakan Prancis dengan cita rasa yang lebih cerah dari makanan itu sendiri. Seorang pria energi yang luar biasa, ia juga seorang pengusaha. Selain restoran bintang tiganya di Burgundy, dia telah menciptakan tiga restoran di Paris, banyak buku masak, dan deretan makanan beku. "Saya seperti Yves Saint Laurent," katanya kepada orang-orang. "Saya mengerjakan haute couture dan ready-to-wear."

Seorang pria dengan bakat dan orisinalitas seperti itu dapat dengan mudah merencanakan masa depan yang memuaskan, dengan atau tanpa dua poin atau bintang ketiga. Bahkan, direktur*GaultMillau*mengatakan tidak terbayangkan bahwa peringkat mereka bisa merenggut nyawanya. Tapi dalam pola pikir tetap, itu*adalah*yg ada. Peringkat mereka yang lebih rendah memberinya definisi baru tentang dirinya sendiri: Kegagalan. Telah.

Sangat mengejutkan apa yang dianggap sebagai kegagalan dalam mindset tetap. Jadi, dengan nada yang lebih ringan. . .

Kesuksesanku Adalah Kegagalanmu

Musim panas lalu saya dan suami saya pergi ke sebuah peternakan dude, sesuatu yang sangat baru karena tak satu pun dari kami pernah melakukan kontak dengan kuda. Suatu hari, kami mendaftar untuk pelajaran memancing. Itu diajarkan oleh seorang nelayan tipe koboi berusia delapan puluh tahun yang luar biasa yang menunjukkan kepada kami cara melemparkan tali pancing, dan kemudian melepaskan kami.

Kami segera menyadari bahwa dia tidak mengajari kami cara mengenali kapan ikan trout menggigit umpan (mereka tidak menarik tali pancing; Anda harus memperhatikan gelembung di air), apa yang harus dilakukan ketika ikan trout menggigit umpan (tarik ke atas), atau bagaimana menggulung ikan trout jika dengan keajaiban kita sampai sejauh itu (menarik ikan sepanjang

air; jangan mengangkatnya ke udara). Nah, waktu berlalu, nyamuk menggigit, tapi tidak begitu dengan ikan trout. Tak satu pun dari selusin dari kami membuat kemajuan sedikit pun. Tiba-tiba, saya mendapatkan jackpot. Beberapa ikan trout yang ceroboh menggigit umpan saya dan nelayan, yang kebetulan ada di sana, membujuk saya melalui sisanya. Aku punya trout pelangi.

Reaksi #1: Suami saya, David, datang dengan wajah berseri-seri dan berkata, "Hidup bersamamu sangat menyenangkan!"

Reaksi #2: Malam itu ketika kami datang ke ruang makan untuk makan malam, dua pria mendatangi suami saya dan berkata, "David, bagaimana kabarmu?" David menatap mereka dengan pandangan kosong; dia tidak tahu apa yang mereka bicarakan. Tentu saja tidak. Dialah yang menganggap saya menangkap ikan itu mengasyikkan. Tapi aku tahu persis apa yang mereka maksud. Mereka mengharapkan dia merasa diremehkan, dan mereka terus menjelaskan bahwa itulah tepatnya yang telah dilakukan kesuksesan saya kepada mereka.

Syirik, Curang, Menyalahkan: Bukan Resep untuk Sukses

Di luar betapa traumatisnya sebuah kemunduran dalam pola pikir tetap, pola pikir ini tidak memberi Anda resep yang baik untuk mengatasinya. Jika kegagalan berarti Anda tidak memiliki kompetensi atau potensi—bahwa Anda*adalah*sebuah kegagalan—dari mana Anda pergi dari sana?

Dalam sebuah penelitian, siswa kelas tujuh memberi tahu kami bagaimana mereka akan merespons kegagalan akademis—nilai ujian yang buruk di mata pelajaran baru. Mereka yang memiliki mindset berkembang, tidak heran, mengatakan bahwa mereka akan belajar lebih keras untuk ujian berikutnya. Tetapi mereka yang memiliki mindset tetap mengatakan bahwa mereka akan belajar*lebih sedikit*untuk tes berikutnya. Jika Anda tidak memiliki kemampuan, mengapa membuang waktu Anda? Dan, kata mereka, mereka akan serius mempertimbangkan untuk selingkuh! Jika Anda tidak memiliki kemampuan, pikir mereka, Anda hanya perlu mencari cara lain.

Terlebih lagi, alih-alih mencoba belajar dari dan memperbaiki kegagalan mereka, orang-orang dengan mindset tetap mungkin hanya mencoba memperbaiki harga diri mereka. Misalnya, mereka mungkin mencari orang yang bahkan lebih buruk dari mereka.

Mahasiswa, setelah melakukan tes dengan buruk, diberi kesempatan untuk melihat tes mahasiswa lain. Mereka yang memiliki mindset berkembang melihat ujian dari orang-orang yang telah melakukan jauh lebih baik daripada yang mereka lakukan. Seperti biasa, mereka ingin memperbaiki kekurangan mereka. Tetapi siswa dalam pola pikir tetap memilih untuk melihat

ujian orang-orang yang telah melakukannya*Betulkah*buruk. Itulah cara mereka merasa lebih baik tentang diri mereka sendiri.

Jim Collins menceritakan dalam*Baik hingga Hebat*hal serupa di dunia usaha. Saat Procter & Gamble terjun ke bisnis barang kertas, Scott Paper—yang saat itu menjadi pemimpinnya—menyerah begitu saja. Alih-alih memobilisasi diri dan melakukan perlawanan, mereka berkata, “Oh, baiklah. . . setidaknya ada orang-orang dalam bisnis yang lebih buruk dari kita.”

Cara lain orang-orang dengan mindset tetap mencoba memperbaiki harga diri mereka setelah gagal adalah dengan menyalahkan atau membuat alasan. Mari kita kembali ke John McEnroe.

Itu tidak pernah salahnya. Suatu kali dia kalah dalam pertandingan karena demam. Suatu ketika dia sakit punggung. Suatu kali dia menjadi korban harapan, lain kali menjadi korban tabloid. Suatu kali dia kehilangan seorang teman karena teman itu jatuh cinta dan dia tidak. Suatu kali dia makan terlalu dekat dengan pertandingan. Suatu saat dia terlalu gemuk, di lain waktu terlalu kurus. Suatu saat terlalu dingin, di lain waktu terlalu panas. Satu kali dia kurang terlatih, di lain waktu dia terlalu terlatih.

Kekalahannya yang paling menyakitkan, dan yang masih membuatnya terjaga sepanjang malam, adalah kekalahannya di Prancis Terbuka 1984. Mengapa dia kalah setelah memimpin Ivan Lendl dua set tanpa hasil? Menurut McEnroe, itu bukan salahnya. Seorang juru kamera NBC telah melepas headset-nya dan sebuah suara mulai datang dari sisi lapangan.

Bukan salahnya. Jadi dia tidak berlatih untuk meningkatkan kemampuannya berkonsentrasi atau mengontrol emosinya.

John Wooden, pelatih bola basket legendaris, mengatakan bahwa Anda tidak gagal sampai Anda mulai disalahkan. Maksudnya adalah Anda masih bisa belajar dari kesalahan Anda sampai Anda menyangkalnya.

Ketika Enron, raksasa energi, gagal—digulingkan oleh budaya arogansi — salah siapa itu? Bukan milikku, tegas Jeffrey Skilling, CEO dan penduduk jenius. Itu adalah kesalahan dunia. Dunia tidak menghargai apa yang coba dilakukan Enron. Bagaimana dengan penyelidikan Departemen Kehakiman atas penipuan perusahaan besar-besaran? Sebuah "perburuan penyihir."

Jack Welch, CEO yang berpikiran berkembang, memiliki reaksi yang sama sekali berbeda terhadap salah satu kegagalan General Electric. Pada tahun 1986, General Electric membeli Kidder, Peabody, sebuah perusahaan perbankan investasi Wall Street. Segera setelah kesepakatan ditutup, Kidder, Peabody terkena skandal perdagangan orang dalam yang besar. Beberapa tahun kemudian, musibah kembali menimpa Joseph Jett, seorang pedagang

yang melakukan banyak perdagangan fiktif, hingga ratusan juta, untuk memompa bonusnya. Welch menelepon empat belas rekan top GE-nya untuk memberi tahu mereka kabar buruk dan meminta maaf secara pribadi. “Saya menyalahkan diri saya sendiri atas bencana itu,” kata Welch.

Pola pikir dan Depresi

Mungkin Bernard Loiseau, koki Prancis, hanya depresi. Apakah Anda memikirkan itu?

Sebagai seorang psikolog dan pendidik, saya sangat tertarik dengan depresi. Ini berjalan liar di kampus-kampus, terutama pada bulan Februari dan Maret. Musim dingin belum berakhir, musim panas belum terlihat, pekerjaan menumpuk, dan hubungan sering renggang. Namun sudah jelas bagi saya untuk waktu yang lama bahwa siswa yang berbeda menangani depresi dengan cara yang sangat berbeda. Beberapa membiarkan semuanya meluncur. Yang lain, meskipun merasa sengsara, bertahan. Mereka menyeret diri ke kelas, melanjutkan pekerjaan mereka, dan menjaga diri mereka sendiri sehingga ketika mereka merasa lebih baik, kehidupan mereka tetap utuh.

Belum lama ini, kami memutuskan untuk melihat apakah pola pikir berperan dalam perbedaan ini. Untuk mengetahuinya, kami mengukur pola pikir siswa dan meminta mereka membuat “buku harian” online selama tiga minggu di bulan Februari dan Maret. Setiap hari mereka menjawab pertanyaan tentang suasana hati mereka, kegiatan mereka, dan bagaimana mereka mengatasi masalah. Inilah yang kami temukan.

Pertama, siswa dengan mindset tetap memiliki tingkat depresi yang lebih tinggi. Analisis kami menunjukkan bahwa ini karena mereka merenungkan masalah dan kemunduran mereka, pada dasarnya menyiksa diri mereka sendiri dengan gagasan bahwa kemunduran berarti mereka tidak kompeten atau tidak layak: "Itu terus beredar di kepala saya: Anda bodoh." "Saya tidak bisa melepaskan pikiran bahwa ini membuat saya kurang menjadi pria." Sekali lagi, kegagalan memberi label pada mereka dan tidak memberi mereka jalan menuju kesuksesan.

Dan semakin mereka merasa tertekan, semakin mereka melepaskan segalanya; semakin sedikit mereka mengambil tindakan untuk memecahkan masalah mereka. Misalnya, mereka tidak belajar apa yang mereka butuhkan, mereka tidak menyerahkan tugas mereka tepat waktu, dan mereka tidak mengikuti tugas-tugas mereka.

Meskipun siswa dengan mindset tetap menunjukkan lebih banyak depresi, masih banyak orang dengan mindset berkembang yang merasa sangat sengsara, ini merupakan musim puncak depresi. Dan di sini kita melihat

sesuatu yang sangat menakjubkan. Itu *lagi* orang depresi dengan mindset berkembang yang dirasakan (kependekan dari depresi berat), the *lagi* mereka mengambil tindakan untuk menghadapi masalah mereka, *lagi* mereka memastikan untuk mengikuti tugas sekolah mereka, dan *lagi* mereka melanjutkan hidup mereka. Semakin buruk perasaan mereka, semakin mereka bertekad!

Bahkan, dari cara mereka bertindak, mungkin sulit untuk mengetahui betapa sedihnya mereka. Inilah kisah yang diceritakan seorang pemuda kepada saya.

> Saya adalah mahasiswa baru dan ini adalah pertama kalinya saya jauh dari rumah. Semua orang asing, kursusnya sulit, dan seiring berjalannya waktu, saya merasa semakin tertekan. Akhirnya, itu mencapai titik di mana saya hampir tidak bisa bangun dari tempat tidur di pagi hari. Tetapi setiap hari saya memaksakan diri untuk bangun, mandi, bercukur, dan melakukan apa pun yang perlu saya lakukan. Suatu hari saya benar-benar mencapai titik terendah dan saya memutuskan untuk meminta bantuan, jadi saya pergi ke asisten pengajar di kursus psikologi saya dan meminta nasihatnya.
>
> "Apakah kamu pergi ke kelasmu?" dia bertanya.
>
> “Ya,” jawabku.
>
> "Apakah kamu mengikuti bacaanmu?"
>
> "Ya."
>
> "Apakah kamu baik-baik saja dalam ujianmu?"
>
> "Ya."
>
> "Yah," dia memberitahu saya, "maka Anda tidak depresi."

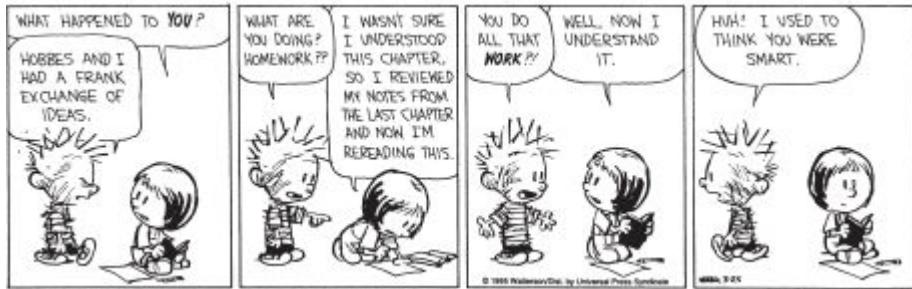
Ya, dia mengalami depresi, tetapi dia menghadapi cara yang cenderung dihadapi oleh orang-orang dengan mindset berkembang—dengan tekad.

Bukankah temperamen memiliki banyak hubungannya dengan itu? Bukankah beberapa orang pada dasarnya sensitif, sementara yang lain membiarkan hal-hal bergulir begitu saja? Temperamen tentu berperan, tetapi pola pikir adalah bagian penting dari cerita. Ketika kita *diajari* orang-orang dengan mindset berkembang, itu mengubah cara mereka bereaksi terhadap suasana hati mereka yang tertekan. Semakin buruk perasaan mereka, semakin termotivasi mereka dan semakin mereka menghadapi masalah yang mereka hadapi.

Singkatnya, ketika orang percaya pada sifat-sifat tetap, mereka selalu dalam bahaya diukur dengan kegagalan. Itu dapat mendefinisikan mereka secara permanen. Pintar atau berbakat apa pun mereka, pola pikir ini tampaknya merampas sumber daya mereka untuk bertahan.

Ketika orang percaya kualitas dasar mereka dapat dikembangkan, kegagalan mungkin masih menyakitkan, tetapi kegagalan tidak mendefinisikannya. Dan jika kemampuan dapat diperluas—jika perubahan dan pertumbuhan memungkinkan—maka masih ada banyak jalan menuju kesuksesan.

PIKIRAN MENGUBAH MAKNA UPAYA

Sebagai anak-anak, kami diberi pilihan antara kelinci yang berbakat tetapi tidak menentu dan kura-kura yang lamban tetapi stabil. Pelajarannya seharusnya bahwa lambat dan mantap memenangkan perlombaan. Tapi, sungguh, apakah ada di antara kita yang pernah ingin menjadi kura-kura?

Tidak, kami hanya ingin menjadi kelinci yang tidak terlalu bodoh. Kami ingin secepat angin dan sedikit lebih strategis—katakanlah, tidak mengambil banyak jeda sebelum garis finis. Bagaimanapun, semua orang tahu Anda harus muncul untuk menang.

Kisah kura-kura dan kelinci, dalam upaya mengedepankan kekuatan usaha, memberi nama buruk pada usaha. Ini memperkuat citra bahwa upaya adalah untuk para pesuruh dan menyarankan bahwa dalam kasus yang jarang terjadi, ketika orang-orang berbakat menjatuhkan bola, si pemarah bisa menyelinap masuk.

Mesin kecil yang bisa, gajah yang kendor, longgar, dan kapal tunda yang berantakan—mereka lucu, sering kali overmatched, dan kami senang untuk mereka ketika mereka berhasil. Sebenarnya, sampai hari ini saya ingat betapa saya menyukai makhluk-makhluk kecil (atau mesin-mesin) itu, tetapi saya tidak dapat mengidentifikasikan diri dengan mereka. Pesannya adalah: Jika Anda cukup malang untuk menjadi sampah—jika Anda tidak memiliki anugerah—Anda tidak harus gagal total. Anda bisa menjadi slogger kecil yang manis dan menggemaskan, dan mungkin (jika Anda benar-benar mengerjakannya dan menahan semua penonton yang mencemooh) bahkan sukses.

Terima kasih banyak, saya akan mengambil wakaf.

Masalahnya adalah cerita-cerita ini berhasil menjadi salah satu atau. Entah Anda memiliki kemampuan*atau*Anda mengeluarkan usaha. Dan ini adalah bagian dari mindset tetap. Usaha adalah untuk mereka yang tidak memiliki kemampuan. Orang-orang dengan mindset tetap memberi tahu kami, "Jika Anda harus mengerjakan sesuatu, Anda tidak boleh pandai dalam hal itu." Mereka menambahkan, "Hal-hal datang dengan mudah kepada orang-orang yang benar-benar jenius."

Saya adalah seorang profesor muda di departemen psikologi di University of Illinois. Pada suatu malam, saya melewati gedung psikologi dan melihat lampu di beberapa kantor fakultas menyala. Beberapa rekan kerja saya bekerja lembur.*Mereka tidak harus secerdas saya,*Saya berpikir sendiri.

Tidak pernah terpikir oleh saya bahwa mereka mungkin sama pintar dan pekerja kerasnya! Bagi saya itu baik-atau. Dan jelas saya menghargai baik di atas atau.

Malcolm Gladwell, penulis dan*orang New York*penulis, telah menyarankan bahwa sebagai masyarakat kita menghargai pencapaian yang alami dan tanpa usaha daripada pencapaian melalui usaha. Kami memberkahi pahlawan kami dengan kemampuan manusia super yang membawa mereka tak terelakkan menuju kebesaran mereka. Seolah-olah Midori keluar dari rahim dengan mengotak-atik, menggiring Michael Jordan, dan mencoret-coret Picasso. Ini menangkap pola pikir tetap dengan sempurna. Dan itu ada di mana-mana.

Sebuah laporan dari para peneliti di Duke University membunyikan alarm tentang kecemasan dan depresi di antara mahasiswi yang bercita-cita untuk "kesempurnaan tanpa usaha." Mereka percaya bahwa mereka harus menunjukkan kecantikan yang sempurna, kewanitaan yang sempurna, dan pengetahuan yang sempurna semua tanpa berusaha (atau setidaknya tanpa terlihat mencoba).

Orang Amerika bukan satu-satunya orang yang meremehkan usaha. Eksekutif Prancis Pierre Chevalier mengatakan, “Kami bukan bangsa yang berusaha. Lagi pula, jika Anda memiliki savoir-faire [campuran pengetahuan dan keren], Anda melakukan banyak hal dengan mudah.”

Orang-orang dengan mindset berkembang, bagaimanapun, percaya sesuatu yang sangat berbeda. Bagi mereka, bahkan para genius harus bekerja keras untuk pencapaian mereka. Dan apa yang begitu heroik, kata mereka, tentang memiliki hadiah? Mereka mungkin menghargai anugerah, tetapi mereka mengagumi usaha, apa pun yang terjadi

kemampuan Anda, usaha adalah apa yang menyalakan kemampuan itu dan mengubahnya menjadi pencapaian.

Biskuit laut

Di sini ada seekor kuda yang begitu hancur, dia seharusnya ditidurkan. Sebenarnya, di sini ada sekelompok orang—joki, pemilik, pelatih yang rusak dalam satu atau lain cara. Namun melalui tekad mereka yang teguh dan melawan segala rintangan, mereka mengubah diri mereka menjadi pemenang. Bangsa yang putus asa melihat kuda dan penunggangnya ini sebagai simbol dari apa yang bisa dicapai melalui ketabahan dan semangat.

Sama mengharukan adalah cerita paralel tentang *Biskuit laut* penulisnya, Laura Hillenbrand. Dijatuhi di tahun-tahun kuliahnya oleh kelelahan kronis yang parah dan berulang yang tidak pernah hilang, dia sering tidak dapat berfungsi. Namun sesuatu dalam kisah "kuda yang bisa" mencengkeram dan menginspirasinya, sehingga dia mampu menulis kisah yang menyentuh hati dan luar biasa tentang kemenangan kehendak. Buku itu merupakan bukti kemenangan Seabiscuit dan miliknya, secara setara.

Dilihat melalui lensa mindset berkembang, ini adalah kisah tentang kekuatan transformatif dari upaya—kekuatan upaya untuk mengubah kemampuan Anda dan mengubah Anda sebagai pribadi. Tetapi disaring melalui pola pikir tetap, ini adalah kisah hebat tentang tiga pria dan seekor kuda, semua dengan kekurangan, yang *telah* untuk berusaha sangat keras.

Upaya Tinggi: Risiko Besar

Dari sudut pandang fixed mindset, usaha hanya untuk orang-orang dengan kekurangan. Dan ketika orang sudah tahu bahwa mereka kekurangan, mungkin mereka tidak akan rugi dengan mencoba. Tetapi jika klaim ketenaran Anda tidak memiliki kekurangan—jika Anda dianggap jenius, berbakat, atau alami—maka Anda akan kehilangan banyak hal. Usaha bisa *mengurangi* Anda.

Nadja Salerno-Sonnenberg membuat debut biolanya pada usia sepuluh tahun dengan Philadelphia Orchestra. Namun ketika dia tiba di Juilliard untuk belajar dengan Dorothy DeLay, guru biola yang hebat, dia memiliki kebiasaan buruk. Fingering dan membungkuknya canggung dan dia memegang biolanya di posisi yang salah, tapi dia menolak untuk berubah. Setelah beberapa tahun, dia melihat siswa lain mengejar dan bahkan melampaui dia, dan pada akhir masa remajanya

dia mengalami krisis kepercayaan. “Saya terbiasa dengan kesuksesan, dengan label ajaib di surat kabar, dan sekarang saya merasa gagal.”

Keajaiban ini takut mencoba. “Semua yang saya alami menjadi ketakutan. Takut mencoba dan gagal. . . . Jika Anda pergi ke audisi dan tidak benar-benar mencoba, jika Anda tidak benar-benar siap, jika Anda tidak bekerja sekeras yang Anda bisa dan Anda tidak menang, Anda punya alasan. . . . Tidak ada yang lebih sulit daripada mengatakan, 'Saya memberikan segalanya dan itu tidak cukup baik.' ”

Gagasan untuk mencoba dan tetap gagal—meninggalkan diri sendiri tanpa alasan — adalah ketakutan terburuk dalam mindset tetap, dan itu menghantui dan melumpuhkannya. Dia bahkan berhenti membawa biolanya ke pelajarannya!

Kemudian, suatu hari, setelah bertahun-tahun bersabar dan memahami, DeLay mengatakan kepadanya, “Dengar, jika kamu tidak membawa biola minggu depan, aku akan mengeluarkanmu dari kelasku.” Salerno-Sonnenberg mengira dia sedang bercanda, tetapi DeLay bangkit dari sofa dan dengan tenang memberitahunya, “Saya tidak bercanda. Jika Anda akan menyia-nyiakan bakat Anda, saya tidak ingin menjadi bagian darinya. Ini sudah berlangsung cukup lama.”

Mengapa usaha begitu menakutkan?

Ada dua alasan. Salah satunya adalah bahwa dalam mindset tetap, para genius hebat tidak seharusnya membutuhkannya. Jadi hanya membutuhkannya membuat bayangan pada kemampuan Anda. Yang kedua adalah, seperti yang disarankan Nadja, itu merampas semua alasan Anda. Tanpa usaha, Anda selalu dapat mengatakan, “Saya bisa saja [mengisi bagian yang kosong].” Tapi begitu Anda mencoba, Anda tidak bisa mengatakan itu lagi. Seseorang pernah berkata kepada saya, “Saya bisa saja menjadi Yo-Yo Ma.” Jika dia benar-benar mencobanya, dia tidak akan bisa mengatakan itu.

Salerno-Sonnenberg takut kehilangan DeLay. Dia akhirnya memutuskan bahwa mencoba dan gagal—kegagalan yang jujur—lebih baik daripada kursus yang dia ikuti, jadi dia mulai berlatih dengan DeLay untuk kompetisi yang akan datang. Untuk pertama kalinya dia berusaha sekuat tenaga, dan, omong-omong, menang. Sekarang dia berkata, “Ini adalah sesuatu yang saya tahu pasti: Anda harus bekerja paling keras untuk hal-hal yang paling Anda sukai. Dan ketika itu adalah musik yang Anda sukai, Anda berada dalam perjuangan hidup Anda.”

Ketakutan akan usaha juga bisa terjadi dalam hubungan, seperti yang terjadi pada Amanda, seorang wanita muda yang dinamis dan menarik.

> Aku punya banyak pacar gila. Banyak. Mereka berkisar dari tidak dapat diandalkan hingga tidak pengertian. "Bagaimana dengan pria yang baik sekali?" sahabatku

Carla selalu berkata. Itu seperti, "Kamu pantas mendapatkan yang lebih baik."

Jadi Carla menjodohkanku dengan Rob, pria dari kantornya. Dia hebat, dan tidak hanya pada hari pertama. Aku menyukainya. Itu seperti, "Ya Tuhan, seorang pria yang benar-benar muncul tepat waktu." Kemudian menjadi serius dan saya ketakutan. Maksudku, pria ini benar-benar menyukaiku, tapi aku tidak bisa berhenti memikirkan bagaimana, jika dia benar-benar mengenalku, dia bisa dimatikan. Maksud saya, bagaimana jika saya benar-benar mencoba dan tidak berhasil? Saya kira saya tidak bisa mengambil risiko itu.

Upaya Rendah: Risiko Besar

Dalam mindset berkembang, hampir tidak mungkin untuk menginginkan sesuatu dengan buruk, berpikir Anda memiliki kesempatan untuk mencapainya, dan kemudian tidak melakukan apa-apa. Ketika itu terjadi,*aku bisa saja*memilukan, tidak menghibur.

Ada beberapa wanita Amerika pada 1930-an hingga 1950-an yang lebih sukses daripada Clare Boothe Luce. Dia adalah seorang penulis dan dramawan terkenal, dia terpilih menjadi anggota Kongres dua kali, dan dia adalah duta besar untuk Italia. "Saya tidak begitu mengerti kata 'sukses'," katanya. "Saya tahu orang menggunakannya tentang saya, tetapi saya tidak memahaminya." Kehidupan publik dan tragedi pribadinya mencegahnya kembali ke cinta terbesarnya: menulis untuk teater. Dia sukses besar dengan permainan seperti*Wanita,*tapi itu tidak akan berhasil bagi seorang tokoh politik untuk terus menulis komedi seksi dan pedas.

Baginya, politik tidak memberikan upaya kreatif pribadi yang paling dia hargai, dan melihat ke belakang dia tidak bisa memaafkan dirinya sendiri karena tidak mengejar hasratnya untuk teater. “Saya sering berpikir,” katanya, “bahwa jika saya menulis otobiografi, judul saya adalah*Autobiografi Kegagalan.*”

Billie Jean King mengatakan ini semua tentang apa yang ingin Anda lihat ke belakang dan katakan. Aku setuju dengannya. Anda dapat melihat ke belakang dan berkata, ”Saya bisa saja . . . ,” memoles wakaf Anda yang tidak terpakai seperti piala. Atau Anda dapat melihat ke belakang dan berkata, "Saya memberikan segalanya untuk hal-hal yang saya hargai." Pikirkan tentang apa yang ingin Anda lihat ke belakang dan katakan. Kemudian pilih pola pikir Anda.

Mengubah Pengetahuan menjadi Tindakan

Tentu, orang-orang dengan mindset tetap telah membaca buku-buku yang mengatakan: Sukses adalah tentang menjadi diri Anda yang terbaik, bukan tentang menjadi lebih baik dari orang lain; kegagalan adalah sebuah

kesempatan, bukan kutukan; usaha adalah kunci keberhasilan. Tetapi mereka tidak dapat mempraktikkannya karena pola pikir dasar mereka—kepercayaan mereka pada sifat-sifat tetap — memberi tahu mereka sesuatu yang sama sekali berbeda: kesuksesan itu*adalah*tentang menjadi lebih berbakat daripada yang lain, kegagalan itu*melakukan*mengukur Anda, dan upaya itu adalah untuk mereka yang tidak bisa melakukannya dengan bakat.

PERTANYAAN DAN JAWABAN

Pada titik ini, Anda mungkin memiliki pertanyaan. Biarkan saya melihat apakah saya bisa menjawab beberapa dari mereka.

> *Pertanyaan: Jika orang percaya bahwa kualitas mereka tetap, dan mereka telah menunjukkan diri mereka pintar atau berbakat, mengapa mereka harus terus membuktikannya? Lagi pula, ketika sang pangeran membuktikan keberaniannya, dia dan sang putri hidup bahagia selamanya. Dia tidak harus keluar dan membunuh seekor naga setiap hari. Mengapa orang-orang dengan mindset tetap tidak membuktikan diri dan kemudian hidup bahagia selamanya?*

Karena setiap hari naga baru dan lebih besar datang dan, saat keadaan menjadi lebih sulit, mungkin kemampuan yang mereka buktikan kemarin tidak sesuai dengan tugas hari ini. Mungkin mereka cukup pintar untuk aljabar tetapi tidak kalkulus. Mungkin mereka adalah pelempar yang cukup baik untuk liga-liga kecil tetapi tidak untuk liga-liga besar. Mungkin mereka adalah penulis yang cukup baik untuk koran sekolah mereka tapi tidak *The New York Times.*

Jadi mereka berlomba untuk membuktikan diri mereka berulang-ulang, tapi kemana mereka akan pergi? Bagi saya mereka sering berlari di tempat, mengumpulkan afirmasi yang tak terhitung jumlahnya, tetapi tidak harus berakhir di tempat yang mereka inginkan.

Anda tahu film-film di mana karakter utama bangun pada suatu hari dan melihat bahwa hidupnya tidak berharga—dia selalu menjadi yang terbaik, tidak tumbuh, belajar, atau peduli. Favorit saya adalah*Hari yang berulang,* yang sudah lama tidak saya lihat karena saya tidak bisa melupakan namanya. Bagaimanapun, dalam*Hari yang berulang,*Bill Murray tidak hanya bangun pada suatu hari dan menerima pesannya; dia harus mengulangi hari yang sama berulang-ulang sampai dia mendapat pesan.

Phil Connors (Murray) adalah seorang petugas cuaca untuk stasiun lokal di Pittsburgh yang dikirim ke Punxsutawney, Pennsylvania, untuk menutupi Groundhog

Upacara hari. Pada tanggal 2 Februari, seekor babi tanah dibawa keluar dari rumah kecilnya; jika dia dinilai telah melihat bayangannya, akan ada enam minggu lagi musim dingin. Jika tidak, akan ada awal musim semi.

Phil, yang menganggap dirinya sebagai makhluk superior, sangat membenci upacara, kota, dan orang-orang ("udik" dan "orang tolol"), dan setelah membuatnya sangat jelas, dia berencana untuk keluar dari Punxsutawney secepat mungkin. mungkin. Tapi ini tidak terjadi. Badai salju menghantam kota, dia terpaksa tinggal, dan ketika dia bangun keesokan paginya, itu adalah Hari Groundhog lagi. Lagu Sonny dan Cher yang sama, "I Got You Babe," membangunkannya di radio jam dan festival groundhog yang sama bersiap sekali lagi. Dan lagi. Dan lagi.

Pada awalnya, ia menggunakan pengetahuan untuk melanjutkan agenda tipikalnya, membuat orang lain bodoh. Karena dia adalah satu-satunya yang menghidupkan kembali hari itu, dia dapat berbicara dengan seorang wanita pada suatu hari, dan kemudian menggunakan informasi itu untuk menipu, mengesankan, dan merayunya pada hari berikutnya. Dia berada di surga dengan pola pikir tetap. Dia bisa membuktikan keunggulannya berulang kali.

Tetapi setelah hari-hari seperti itu yang tak terhitung jumlahnya, dia menyadari itu semua tidak ada gunanya dan dia mencoba bunuh diri. Dia menabrakkan mobil, menyetrum dirinya sendiri, dia melompat dari menara, dia berjalan di depan truk. Tanpa jalan keluar, akhirnya dia sadar. Dia bisa menggunakan waktu ini untuk belajar. Dia pergi untuk pelajaran piano. Dia membaca dengan rakus. Dia belajar memahat es. Dia mencari tahu tentang orang-orang yang membutuhkan bantuan hari itu (seorang anak laki-laki yang jatuh dari pohon, seorang pria yang tersedak steak nya) dan mulai membantu mereka, dan peduli tentang mereka. Segera hari ini tidak cukup lama! Hanya ketika perubahan pola pikir ini selesai dia dibebaskan dari mantra.

Pertanyaan: Apakah pola pikir merupakan bagian permanen dari riasan Anda atau dapatkah Anda mengubahnya?

Pola pikir adalah bagian penting dari kepribadian Anda, tetapi Anda*bisa*mengubah mereka. Hanya dengan mengetahui tentang dua pola pikir, Anda dapat mulai berpikir dan bereaksi dengan cara baru. Orang-orang mengatakan kepada saya bahwa mereka mulai menangkap diri mereka sendiri ketika mereka berada dalam pergolakan pola pikir tetap — melewatkan kesempatan untuk belajar, merasa dicap gagal, atau berkecil hati ketika sesuatu membutuhkan banyak usaha. Dan kemudian mereka beralih ke mindset berkembang—memastikan mereka menerima tantangan, belajar dari

kegagalan, atau melanjutkan usaha mereka. Ketika mahasiswa pascasarjana saya dan saya pertama kali menemukan pola pikir, mereka akan menangkap saya dalam pola pikir tetap, tersenyum ramah, dan memberi tahu saya.

Penting juga untuk menyadari bahwa meskipun orang memiliki pola pikir tetap, mereka tidak selalu dalam pola pikir itu. Faktanya, dalam banyak penelitian kami, kami*taruh* orang ke dalam mindset berkembang. Kami memberi tahu mereka bahwa suatu kemampuan dapat dipelajari dan tugas itu akan memberi mereka kesempatan untuk melakukannya. Atau kami meminta mereka membaca artikel ilmiah yang mengajarkan mereka mindset berkembang. Artikel tersebut menjelaskan orang-orang yang tidak memiliki kemampuan alami, tetapi mengembangkan keterampilan luar biasa. Pengalaman-pengalaman ini membuat peserta penelitian kami menjadi pemikir yang berpikiran berkembang, setidaknya untuk saat ini—dan mereka juga bertindak seperti pemikir yang berpikiran berkembang.

Kemudian, ada bab tentang perubahan. Di sana saya menggambarkan orang-orang yang telah berubah dan program yang kami kembangkan untuk membawa perubahan.

Pertanyaan: Bisakah saya menjadi setengah-setengah? Saya mengenali kedua pola pikir dalam diri saya.

Kita semua memiliki elemen keduanya—kita*semua*campuran mindset tetap dan mindset berkembang. Saya membicarakannya sebagai hal yang sederhana – atau sekarang demi kesederhanaan.

Orang juga dapat memiliki pola pikir yang berbeda di berbagai bidang. Saya mungkin berpikir bahwa keterampilan artistik saya tetap, tetapi kecerdasan saya dapat dikembangkan. Atau bahwa kepribadian saya tetap, tetapi kreativitas saya dapat dikembangkan. Kami telah menemukan bahwa pola pikir apa pun yang dimiliki orang di bidang tertentu akan membimbing mereka di bidang itu.

Pertanyaan: Dengan semua keyakinan Anda dalam upaya, apakah Anda mengatakan bahwa ketika orang gagal, itu selalu kesalahan mereka—mereka tidak berusaha cukup keras?

Tidak! Memang benar bahwa upaya sangat penting—tidak ada yang bisa berhasil dalam waktu lama tanpanya—tetapi tentu saja itu bukan satu-satunya. Orang memiliki sumber daya dan peluang yang berbeda. Misalnya, orang dengan uang (atau orang tua kaya) memiliki jaring pengaman. Mereka dapat mengambil lebih banyak risiko dan terus berjalan lebih lama sampai mereka berhasil. Orang-orang dengan akses mudah ke pendidikan yang baik, orang-orang dengan jaringan teman yang berpengaruh, orang-orang yang tahu bagaimana menjadi benar

tempat pada waktu yang tepat—semua memiliki peluang yang lebih baik untuk mendapatkan hasil usaha mereka. Upaya yang kaya, terdidik, dan terhubung bekerja lebih baik.

Orang-orang dengan sumber daya yang lebih sedikit, terlepas dari upaya terbaik mereka, dapat tergelincir jauh lebih mudah. Pabrik kampung halaman tempat Anda bekerja sepanjang hidup Anda tiba-tiba mati. Apa sekarang? Anak Anda jatuh sakit dan menjerumuskan Anda ke dalam hutang. Di sana pergi rumah. Pasangan Anda kabur dengan telur sarang dan meninggalkan Anda dengan anak-anak dan tagihan. Lupakan kelas sekolah malam.

Sebelum kita menilai, mari kita ingat bahwa usaha bukanlah segalanya dan bahwa semua usaha tidak diciptakan sama.

Pertanyaan: Anda terus berbicara tentang bagaimana mindset berkembang menjadikan orang nomor satu, yang terbaik, yang paling sukses. Bukankah mindset berkembang tentang pengembangan pribadi, bukan mengungguli orang lain?

Saya menggunakan contoh orang-orang yang berhasil mencapai puncak untuk menunjukkan seberapa jauh mindset berkembang dapat membawa Anda: Percaya bahwa bakat dapat dikembangkan memungkinkan orang untuk memenuhi potensi mereka.

Selain itu, contoh orang santai yang bersenang-senang tidak akan meyakinkan orang dengan pola pikir tetap. Itu tidak memberikan alternatif yang menarik bagi mereka karena membuatnya tampak seperti pilihan antara kesenangan dan keunggulan.

Namun, poin ini sangat penting: mindset berkembang*melakukan*memungkinkan orang untuk mencintai apa yang mereka lakukan—dan untuk terus menyukainya dalam menghadapi kesulitan. Atlet, CEO, musisi, atau ilmuwan yang berpikiran berkembang semuanya menyukai apa yang mereka lakukan, sedangkan banyak dari mereka yang berpikiran tetap tidak.

Banyak orang yang berpikiran berkembang bahkan tidak berencana untuk mencapai puncak. Mereka sampai di sana sebagai hasil dari melakukan apa yang mereka sukai. Sungguh ironis: Puncak adalah tempat di mana orang-orang dengan pola pikir tetap ingin berada, tetapi di situlah banyak orang yang berpikiran berkembang datang sebagai produk sampingan dari antusiasme mereka terhadap apa yang mereka lakukan.

Poin ini juga penting. Dalam mindset tetap, semuanya tentang hasil. Jika Anda gagal—atau jika Anda bukan yang terbaik—semuanya sia-sia. Pola pikir berkembang memungkinkan orang untuk menghargai apa yang mereka lakukan*terlepas dari hasilnya.*Mereka menangani masalah, memetakan kursus baru, mengerjakan isu-isu penting. Mungkin mereka belum menemukan obat untuk kanker, tetapi pencarian itu sangat berarti.

Seorang pengacara menghabiskan tujuh tahun melawan bank terbesar di negara bagiannya atas nama orang-orang yang merasa telah ditipu. Setelah dia kalah, dia berkata, “Siapa saya untuk mengatakan itu hanya karena saya menghabiskan tujuh tahun untuk sesuatu yang saya berhak untuk sukses? Apakah saya melakukannya untuk keberhasilan, atau apakah saya melakukannya karena saya pikir upaya itu sendiri valid?

“Saya tidak menyesalinya. Saya harus melakukannya. Saya tidak akan melakukannya secara berbeda.”

Pertanyaan: Saya tahu banyak pecandu kerja di jalur cepat yang tampaknya memiliki pola pikir tetap. Mereka selalu berusaha untuk membuktikan seberapa pintar mereka, tetapi mereka bekerja keras dan mereka menghadapi tantangan. Bagaimana hal ini sesuai dengan gagasan Anda bahwa orang-orang dengan pola pikir tetap bekerja untuk tugas yang ringan dan mudah?

Secara keseluruhan, orang-orang dengan mindset tetap lebih menyukai kesuksesan tanpa usaha, karena itulah cara terbaik untuk membuktikan bakat mereka. Tapi Anda benar, ada juga banyak orang berkekuatan tinggi yang berpikir bahwa sifat mereka sudah pasti dan mencari validasi terus-menerus. Ini mungkin orang-orang yang tujuan hidupnya adalah untuk memenangkan Hadiah Nobel atau menjadi orang terkaya di planet ini—dan mereka bersedia melakukan apa pun yang diperlukan. Kita akan bertemu orang-orang seperti ini dalam bab tentang bisnis dan kepemimpinan.

Orang-orang ini mungkin bebas dari keyakinan bahwa upaya tinggi sama dengan kemampuan rendah, tetapi mereka memiliki bagian lain dari pola pikir tetap. Mereka mungkin terus-menerus menunjukkan bakat mereka. Mereka mungkin merasa bahwa bakat mereka membuat mereka lebih unggul dari orang lain. Dan mereka mungkin tidak toleran terhadap kesalahan, kritik, atau kemunduran.

Kebetulan, orang dengan mindset berkembang mungkin juga menyukai Hadiah Nobel atau banyak uang. Tetapi mereka tidak mencarinya sebagai pengesahan nilai mereka atau sebagai sesuatu yang akan membuat mereka lebih baik daripada orang lain.

Pertanyaan: Bagaimana jika saya menyukai mindset tetap saya? Jika saya tahu apa kemampuan dan bakat saya, saya tahu di mana saya berdiri, dan saya tahu apa yang diharapkan. Mengapa saya harus menyerah?

Jika Anda menyukainya, tentu saja pertahankan. Buku ini menunjukkan kepada orang-orang bahwa mereka memiliki pilihan dengan mengeja dua pola pikir dan dunia yang mereka ciptakan. Intinya adalah orang bisa memilih dunia mana yang ingin mereka huni.

Pola pikir tetap menciptakan perasaan bahwa Anda bisa*Betulkah*mengetahui kebenaran permanen tentang diri Anda. Dan ini bisa menghibur: Anda tidak perlu mencoba ini dan itu karena Anda tidak memiliki bakat. Anda pasti akan berhasil dalam ini-dan-itu karena Anda memang memiliki bakat.

Penting untuk menyadari kelemahan dari pola pikir ini. Anda mungkin merampok peluang dengan meremehkan bakat Anda di bidang pertama. Atau Anda mungkin merusak peluang sukses Anda di bidang kedua dengan berasumsi bahwa bakat Anda sendiri yang akan membawa Anda ke sana.

Omong-omong, memiliki mindset berkembang tidak memaksa Anda untuk mengejar sesuatu. Itu hanya memberitahu Anda bahwa Anda dapat mengembangkan keterampilan Anda. Itu masih terserah Anda apakah Anda mau.

Pertanyaan: Bisakah segala sesuatu tentang orang diubah, dan haruskah orang mencoba mengubah semua yang mereka bisa?

Pola pikir berkembang adalah keyakinan bahwa kemampuan dapat dikembangkan. Tapi itu tidak memberi tahu Anda berapa banyak perubahan yang mungkin terjadi atau berapa lama perubahan akan terjadi. Dan itu tidak berarti bahwa*semuanya,*seperti preferensi atau nilai, dapat diubah.

Saya pernah naik taksi, dan sopirnya memiliki opera di radio. Berpikir untuk memulai percakapan, saya berkata, "Apakah kamu suka opera?" “Tidak,” jawabnya, “Aku membencinya. Aku selalu membencinya.” "Aku tidak bermaksud mengorek," kataku, "tetapi mengapa kamu mendengarkannya?" Dia kemudian memberi tahu saya bagaimana ayahnya menjadi penggemar opera, mendengarkan rekaman kunonya di setiap kesempatan. Sopir taksi saya, yang sekarang memasuki usia paruh baya, telah mencoba selama bertahun-tahun untuk menumbuhkan respons yang menyenangkan terhadap opera. Dia memainkan disk, dia membaca skor—semuanya sia-sia. "Beri dirimu istirahat," aku menasihatinya. “Ada banyak orang berbudaya dan cerdas yang tidak tahan dengan opera. Mengapa Anda tidak menganggap diri Anda salah satu dari mereka?”

Pola pikir berkembang juga tidak berarti segalanya itu*bisa*diubah *Sebaiknya* diubah. Kita semua perlu menerima beberapa ketidaksempurnaan kita, terutama yang tidak benar-benar membahayakan hidup kita atau kehidupan orang lain.

Pola pikir tetap menghalangi perkembangan dan perubahan. Pola pikir pertumbuhan adalah titik awal untuk perubahan, tetapi orang perlu memutuskan sendiri di mana upaya mereka menuju perubahan akan paling berharga.

Pertanyaan: Apakah orang-orang dengan mindset tetap hanya kurang percaya diri?

Tidak. Orang-orang dengan mindset tetap dapat memiliki kepercayaan diri yang sama besarnya dengan orang-orang dengan mindset berkembang—sebelum sesuatu terjadi. Tetapi seperti yang dapat Anda bayangkan, kepercayaan diri mereka lebih rapuh karena kemunduran dan bahkan upaya dapat merusaknya.

Joseph Martocchio melakukan penelitian terhadap karyawan yang mengikuti kursus pelatihan komputer singkat. Setengah dari karyawan dimasukkan ke dalam pola pikir tetap. Dia memberi tahu mereka bahwa itu semua masalah seberapa banyak kemampuan yang mereka miliki. Setengah lainnya dimasukkan ke dalam mindset berkembang. Dia mengatakan kepada mereka bahwa keterampilan komputer dapat dikembangkan melalui latihan. Semua orang, tenggelam dalam pola pikir ini, kemudian melanjutkan kursus.

Meskipun kedua kelompok memulai dengan keyakinan yang sama dalam keterampilan komputer mereka, pada akhir kursus mereka terlihat sangat berbeda. Mereka yang memiliki mindset berkembang memperoleh kepercayaan diri yang cukup besar dalam keterampilan komputer mereka saat mereka belajar, meskipun banyak kesalahan yang pasti mereka buat. Tapi, karena kesalahan itu, mereka yang memiliki mindset tetap sebenarnya *hilang*kepercayaan diri dalam keterampilan komputer mereka saat mereka belajar!

Hal yang sama terjadi dengan siswa Berkeley. Richard Robins dan Jennifer Pals melacak mahasiswa di University of California di Berkeley selama bertahun-tahun kuliah. Mereka menemukan bahwa ketika mahasiswa memiliki mindset berkembang, mereka mendapatkan kepercayaan diri saat mereka berulang kali bertemu dan menguasai tantangan universitas. Namun, ketika siswa memiliki mindset tetap, kepercayaan diri mereka terkikis dalam menghadapi tantangan yang sama.

Itu sebabnya orang-orang dengan mindset tetap harus menjaga kepercayaan diri mereka dan melindunginya. Itulah alasan John McEnroe: untuk melindungi kepercayaan dirinya.

Michelle Wie adalah seorang pegolf remaja ketika dia memutuskan untuk melawan para pemain besar. Dia memasuki Sony Open, turnamen PGA yang menampilkan pemain pria terbaik di dunia. Berasal dari perspektif pola pikir tetap, semua orang bergegas untuk memperingatkannya bahwa dia dapat merusak kepercayaan dirinya jika dia melakukannya dengan buruk—bahwa "mengambil terlalu banyak kesalahan awal terhadap pesaing yang unggul dapat merusak perkembangan jangka panjangnya." "Selalu negatif ketika Anda tidak menang," Vijay Singh memperingatkan, pegolf terkemuka dalam tur tersebut.

Tapi Wie tidak setuju. Dia tidak pergi ke sana untuk meningkatkan kepercayaan dirinya. “Begitu Anda memenangkan turnamen junior, mudah untuk menang berkali-kali. Apa yang saya lakukan sekarang adalah mempersiapkan masa depan.” Itu adalah pengalaman belajar yang dia cari—bagaimana rasanya bermain dengan para pemain terbaik dunia dalam atmosfer sebuah turnamen.

Setelah kejadian itu, kepercayaan diri Wie tidak berkurang sedikit pun. Dia memiliki apa yang dia inginkan. “Saya pikir saya belajar bahwa saya bisa bermain di sini.” Ini akan menjadi jalan yang panjang menuju lingkaran pemenang, tetapi dia sekarang memiliki perasaan tentang apa yang dia bidik.

Beberapa tahun yang lalu, saya mendapat surat dari perenang kompetitif kelas dunia.

Profesor Dweck yang terhormat:

Saya selalu punya masalah dengan kepercayaan diri. Pelatih saya selalu mengatakan kepada saya untuk percaya pada diri sendiri 100%. Mereka mengatakan kepada saya untuk tidak membiarkan keraguan memasuki pikiran saya dan berpikir tentang bagaimana saya lebih baik dari orang lain. Saya tidak bisa melakukannya karena saya selalu menyadari kekurangan saya dan kesalahan yang saya buat di setiap pertemuan. Mencoba berpikir aku sempurna membuatnya semakin buruk. Kemudian saya membaca pekerjaan Anda dan betapa pentingnya untuk fokus pada pembelajaran dan peningkatan. Itu membuatku berbalik. Cacat saya adalah hal-hal yang dapat saya kerjakan! Sekarang kesalahan tampaknya tidak begitu penting. Saya ingin menulis surat ini kepada Anda untuk mengajari saya bagaimana memiliki kepercayaan diri. Terima kasih.

Sungguh-sungguh,

Mary Williams

Hal luar biasa yang saya pelajari dari penelitian saya adalah bahwa dalam mindset berkembang, Anda tidak selalu *membutuhkan* kepercayaan diri.

Maksud saya adalah bahwa bahkan ketika Anda berpikir Anda tidak pandai dalam sesuatu, Anda masih bisa terjun ke dalamnya dengan sepenuh hati dan berpegang teguh pada itu. Sebenarnya, terkadang Anda terjun ke sesuatu *karena* kamu tidak pandai dalam hal itu. Ini adalah fitur luar biasa dari mindset berkembang. Anda tidak perlu berpikir bahwa Anda sudah hebat dalam sesuatu untuk ingin melakukannya dan menikmati melakukannya.

Buku ini adalah salah satu hal tersulit yang pernah saya lakukan. Saya membaca buku dan artikel tanpa akhir. Informasi itu luar biasa. Saya tidak pernah menulis di

cara yang populer. Itu mengintimidasi. Apakah itu tampak mudah bagi saya? Jauh di masa lalu, itulah yang saya ingin Anda pikirkan. Sekarang saya ingin Anda mengetahui upaya yang diperlukan—dan kegembiraan yang ditimbulkannya.

Kembangkan Pola Pikir Anda

Semua orang dilahirkan dengan kecintaan untuk belajar, tetapi mindset tetap dapat membatalkannya. Pikirkan saat Anda menikmati sesuatu—melakukan teka-teki silang, bermain olahraga, mempelajari tarian baru. Kemudian menjadi sulit dan Anda ingin keluar. Mungkin Anda tiba-tiba merasa lelah, pusing, bosan, atau lapar. Lain kali ini terjadi, jangan membodohi diri sendiri. Ini adalah pola pikir tetap. Tempatkan diri Anda dalam mindset berkembang. Bayangkan otak Anda membentuk koneksi baru saat Anda menghadapi tantangan dan belajar. Lanjutkan.

Sangat menggoda untuk menciptakan dunia di mana kita sempurna. (Ah, saya ingat perasaan itu dari sekolah dasar.) Kita bisa memilih pasangan, berteman, mempekerjakan orang yang membuat kita merasa sempurna. Tetapi pikirkanlah —apakah Anda ingin tidak pernah tumbuh? Lain kali Anda tergoda untuk mengelilingi diri Anda dengan para penyembah, pergilah ke gereja. Di sisa hidup Anda, carilah kritik yang membangun.

Apakah ada sesuatu di masa lalu Anda yang menurut Anda mengukur diri Anda? Nilai ujian? Tindakan yang tidak jujur atau tidak berperasaan? Dipecat dari pekerjaan? Ditolak? Fokus pada hal itu. Rasakan semua emosi yang menyertainya. Sekarang letakkan dalam perspektif mindset berkembang. Lihatlah dengan jujur peran Anda di dalamnya, tetapi pahamilah bahwa itu tidak menentukan kecerdasan atau kepribadian Anda. Sebagai gantinya, tanyakan:*Apa yang saya (atau dapat saya) pelajari dari pengalaman itu? Bagaimana saya bisa menggunakannya sebagai dasar untuk pertumbuhan?* Bawa itu bersamamu.

Bagaimana Anda bertindak ketika Anda merasa tertekan? Apakah Anda bekerja lebih keras pada hal-hal dalam hidup Anda atau Anda membiarkannya pergi? Lain kali Anda merasa rendah diri, tempatkan diri Anda dalam mindset berkembang—pikirkan tentang belajar, menantang, menghadapi rintangan. Pikirkan tentang upaya sebagai kekuatan positif dan konstruktif, bukan sebagai hambatan besar. Cobalah.

Apakah ada sesuatu yang selalu ingin Anda lakukan tetapi takut Anda tidak pandai melakukannya? Buatlah rencana untuk melakukannya.

ORDER EBOOK:
0896-9275-0809

bagian 3

KEBENARAN TENTANG KEMAMPUAN DAN PENCAPAIAN

TCoba bayangkan Thomas Edison sejelas mungkin. Pikirkan di mana dia adalah dan apa yang dia lakukan. Apakah dia sendirian? Saya bertanya kepada orang-orang, dan mereka selalu mengatakan hal-hal seperti ini:

"Dia di bengkelnya dikelilingi oleh peralatan. Dia sedang mengerjakan fonograf, mencoba berbagai hal. Dia berhasil! [Apakah dia sendirian?] Ya, dia melakukan hal ini sendirian karena dia satu-satunya yang tahu apa yang dia kejar."

"Dia di New Jersey. Dia berdiri dengan jas putih di ruangan tipe lab. Dia bersandar di atas bola lampu. Tiba-tiba, itu berhasil! [Apakah dia sendirian?] Ya. Dia tipe pria tertutup yang suka bermain-main sendiri."

Sebenarnya, catatan itu menunjukkan orang yang sangat berbeda, bekerja dengan cara yang sangat berbeda.

Edison bukanlah seorang penyendiri. Untuk penemuan bola lampu, ia memiliki tiga puluh asisten, termasuk ilmuwan terlatih, yang sering bekerja sepanjang waktu di laboratorium canggih yang didanai perusahaan!

Itu tidak terjadi secara tiba-tiba. Bola lampu telah menjadi simbol momen tunggal ketika solusi brilian muncul, tetapi tidak ada momen penemuan tunggal. Faktanya, bola lampu bukanlah satu penemuan, tetapi seluruh jaringan penemuan yang memakan waktu yang masing-masing membutuhkan satu atau lebih ahli kimia, matematikawan, fisikawan, insinyur, dan peniup kaca.

Edison bukanlah pengotak-atik yang naif atau orang yang bodoh. "Wizard of Menlo Park" adalah seorang wirausahawan yang cerdas, sepenuhnya menyadari potensi komersial dari penemuannya. Dia juga tahu bagaimana menyesuaikan diri dengan pers, terkadang mengalahkan orang lain sebagai*itu*penemu sesuatu karena dia tahu bagaimana mempublikasikan dirinya sendiri.

Ya, dia adalah seorang jenius. Tapi dia tidak selalu satu. Penulis biografinya, Paul Israel, memilah-milah semua informasi yang tersedia, berpikir dia kurang lebih adalah anak biasa pada waktu dan tempatnya. Tom muda dibawa dengan eksperimen dan hal-hal mekanis (mungkin lebih rajin daripada kebanyakan), tetapi mesin dan teknologi adalah bagian dari pengalaman anak laki-laki barat tengah biasa.

Apa yang akhirnya membedakannya adalah pola pikir dan dorongannya. Dia tidak pernah berhenti menjadi anak laki-laki yang penasaran dan suka bermain-main mencari tantangan baru. Lama setelah pemuda lain mengambil peran mereka dalam masyarakat, dia naik rel dari kota ke kota mempelajari semua yang dia bisa tentang telegrafi, dan bekerja dengan cara menaiki tangga telegraf melalui pendidikan mandiri dan penemuan tanpa henti. Dan kemudian, yang sangat mengecewakan istri-istrinya, cintanya yang menggebu-gebu tetap menjadi pengembangan diri dan penemuan, tetapi hanya di bidangnya.

Ada banyak mitos tentang kemampuan dan pencapaian, terutama tentang orang yang kesepian dan brilian yang tiba-tiba menghasilkan hal-hal yang luar biasa.

Namun karya agung Darwin,*asal usul spesies,*butuh bertahun-tahun kerja tim di lapangan, ratusan diskusi dengan rekan kerja dan mentor, beberapa draft awal, dan setengah dedikasi seumur hidup sebelum mencapai hasil.

Mozart bekerja selama lebih dari sepuluh tahun sampai dia menghasilkan karya yang kita kagumi hari ini. Sebelumnya, komposisinya tidak begitu orisinal atau menarik. Sebenarnya, mereka sering ditambal bersama potongan yang diambil dari komposer lain.

Bab ini adalah tentang bahan-bahan nyata dalam pencapaian. Ini tentang mengapa beberapa orang mencapai kurang dari yang diharapkan dan mengapa beberapa orang mencapai lebih.

PIKIRAN DAN PRESTASI SEKOLAH

Mari kita turun dari alam surgawi Mozart dan Darwin dan kembali ke bumi untuk melihat bagaimana pola pikir menciptakan pencapaian dalam kehidupan nyata. Ini lucu, tetapi melihat satu siswa berkembang di bawah mindset berkembang memiliki dampak yang lebih besar pada saya daripada semua cerita tentang Mozart dan Darwin. Mungkin karena ini lebih tentang Anda dan saya—tentang apa yang terjadi pada kita dan mengapa kita berada di tempat kita sekarang. Dan tentang anak-anak dan potensi mereka.

Kembali ke bumi, kami mengukur pola pikir siswa saat mereka melakukan transisi ke sekolah menengah pertama: Apakah mereka percaya bahwa kecerdasan mereka adalah sifat yang tetap atau sesuatu yang dapat mereka kembangkan? Kemudian kami mengikuti mereka selama dua tahun berikutnya.

Transisi ke SMP merupakan masa tantangan besar bagi banyak siswa. Pekerjaan menjadi jauh lebih sulit, kebijakan penilaian diperketat, pengajaran menjadi kurang personal. Dan semua ini terjadi saat siswa menghadapi tubuh dan peran remaja baru mereka. Nilai menderita, tetapi tidak semua nilai menderita sama.

Tidak. Dalam penelitian kami, hanya siswa dengan mindset tetap yang menunjukkan penurunan. Siswa dengan mindset berkembang menunjukkan*meningkat*dalam nilai mereka selama dua tahun.

Saat kedua kelompok sudah masuk SMP, rekor masa lalu mereka tidak bisa dibedakan. Di lingkungan sekolah dasar yang lebih ramah, mereka memperoleh nilai dan nilai ujian prestasi yang sama. Hanya ketika mereka menghadapi tantangan SMP mereka mulai memisahkan diri.

Begini cara siswa dengan mindset tetap menjelaskan nilai buruk mereka. Banyak yang memfitnah kemampuan mereka: "Saya yang paling bodoh" atau "Saya payah dalam matematika." Dan banyak yang menutupi perasaan ini dengan menyalahkan orang lain: ”[Guru matematika] adalah pelacur laki-laki gemuk . . . dan [guru bahasa Inggris] itu jorok dengan pantat merah jambu.” "Karena guru sedang retak." Analisis masalah yang menarik ini hampir tidak memberikan peta jalan menuju kesuksesan di masa depan.

Dengan ancaman kegagalan menjulang, siswa dengan mindset berkembang malah memobilisasi sumber daya mereka untuk belajar. Mereka memberi tahu kami bahwa mereka juga terkadang merasa kewalahan, tetapi respons mereka adalah menggali dan melakukan apa yang diperlukan. Mereka seperti George Danzig. Siapa?

George Danzig adalah seorang mahasiswa pascasarjana di bidang matematika di Berkeley. Suatu hari, seperti biasa, dia buru-buru masuk kelas matematika dan dengan cepat menyalin dua soal PR dari papan tulis. Ketika dia kemudian pergi untuk melakukannya, dia menemukan mereka sangat sulit, dan dia membutuhkan beberapa hari kerja keras untuk membukanya dan menyelesaikannya. Mereka ternyata bukan masalah pekerjaan rumah sama sekali. Itu adalah dua masalah matematika terkenal yang tidak pernah terpecahkan.

Sindrom Upaya Rendah

Siswa kami dengan pola pikir tetap yang menghadapi masa transisi yang sulit melihatnya sebagai ancaman. Itu mengancam untuk membuka kedok kekurangan mereka dan mengubah mereka dari pemenang menjadi pecundang. Padahal, dalam mindset tetap, masa remaja adalah salah satu ujian besar. *Apakah saya pintar atau bodoh? Apakah saya tampan atau jelek? Apakah saya keren atau kutu buku? Apakah saya seorang pemenang atau pecundang?* Dan dalam mindset tetap, pecundang selamanya.

Tidak heran jika banyak remaja memobilisasi sumber daya mereka, bukan untuk belajar, tetapi untuk melindungi ego mereka. Dan salah satu cara utama mereka melakukan ini (selain memberikan potret yang jelas dari guru mereka) adalah dengan tidak mencoba. Inilah saat beberapa siswa paling cerdas, seperti Nadja Salerno-Sonnenberg, berhenti bekerja. Faktanya, siswa dengan mindset tetap memberi tahu kita bahwa tujuan utama mereka di sekolah—selain terlihat pintar—adalah mengerahkan upaya sesedikit mungkin. Mereka sangat setuju dengan pernyataan seperti ini:

"Di sekolah tujuan utama saya adalah melakukan hal-hal semudah mungkin sehingga saya tidak harus bekerja terlalu keras."

Sindrom upaya rendah ini sering dilihat sebagai cara remaja menegaskan kemandirian mereka dari orang dewasa, tetapi juga cara siswa dengan pola pikir tetap melindungi diri mereka sendiri. Mereka melihat orang dewasa berkata, "Sekarang kami akan mengukur Anda dan melihat apa yang Anda miliki." Dan mereka menjawab, "Tidak, Anda tidak akan melakukannya."

John Holt, pendidik hebat, mengatakan bahwa ini adalah permainan yang dimainkan semua manusia ketika orang lain sedang menilai mereka. "Siswa terburuk yang kami miliki, yang terburuk yang pernah saya temui, adalah dalam hidupnya di luar kelas sebagai orang yang dewasa, cerdas, dan menarik seperti siapa pun di sekolah. Apa yang salah? . . . Di suatu tempat, kecerdasannya terputus dari sekolahnya."

Bagi siswa dengan mindset berkembang, tidak masuk akal untuk berhenti berusaha. Bagi mereka, masa remaja adalah masa kesempatan: masa untuk mempelajari mata pelajaran baru, masa untuk mencari tahu apa yang mereka sukai dan ingin menjadi apa di masa depan.

Nanti, saya akan menjelaskan proyek di mana kami mengajarkan mindset berkembang kepada siswa SMP. Apa yang ingin saya katakan sekarang adalah bagaimana mengajari mereka pola pikir ini melepaskan usaha mereka. Suatu hari, kami memperkenalkan mindset berkembang kepada sekelompok siswa baru. Tiba-tiba Jimmy—anak yang paling keras kepala dan tidak berusaha keras dalam kelompok itu—menatap dengan air mata berlinang dan berkata, "Maksudmu, aku tidak harus bodoh?" Sejak hari itu, dia bekerja. Dia mulai begadang untuk mengerjakan pekerjaan rumahnya, yang tidak pernah dia lakukan

repot sama sekali. Dia mulai menyerahkan tugas lebih awal sehingga dia bisa mendapatkan umpan balik dan merevisinya. Dia sekarang percaya bahwa bekerja keras bukanlah sesuatu yang membuat Anda rentan, tetapi sesuatu yang membuat Anda lebih pintar.

Menemukan Otak Anda

Seorang teman dekat saya baru-baru ini memberi saya sesuatu yang telah dia tulis, sebuah cerita puisi yang mengingatkan saya pada Jimmy dan usahanya yang tanpa pamrih. Guru kelas dua teman saya, Mrs. Beer, menyuruh setiap siswa menggambar dan memotong kuda kertas. Dia kemudian menjajarkan semua kuda di atas papan tulis dan menyampaikan pesan mindset berkembangnya: “Kuda Anda hanya secepat otak Anda. Setiap kali Anda mempelajari sesuatu, kuda Anda akan bergerak maju.”

Teman saya tidak begitu yakin tentang hal "otak". Ayahnya selalu mengatakan kepadanya, "Kamu memiliki terlalu banyak mulut dan terlalu sedikit otak untuk kebaikanmu sendiri." Ditambah lagi, kudanya sepertinya hanya duduk di gerbang awal sementara "otak semua orang bergabung dalam pengejaran pembelajaran," terutama otak Hank dan Billy, para jenius kelas, yang kudanya melompat jauh di depan milik orang lain. Tapi temanku tetap melakukannya. Untuk meningkatkan keterampilannya, dia terus membaca komik bersama ibunya dan dia terus menambahkan poin ketika dia bermain gin rummy dengan neneknya.

Dan segera kuda jantan saya yang ramping
melesat ke depan seperti Whirlaway, dan
tidak ada siapa-siapa
siapa yang akan menghentikannya.
Selama berminggu-minggu dan
berbulan-bulan dia terbang ke depan
menyalip yang lain satu per satu.
Di akhir musim semi, kuda-kuda Hank dan
Billy unggul hanya dengan beberapa
latihan pengurangan, dan ketika bel
terakhir sekolah berbunyi, kuda saya
menang—“Dengan hidung!”
Kemudian saya tahu saya punya otak: saya
punya kuda untuk membuktikannya.

—PAUL WORTMAN

Tentu saja, belajar tidak harus benar-benar menjadi perlombaan. Tapi lomba ini membantu teman saya menemukan otaknya dan menghubungkannya dengan sekolahnya.

Transisi Perguruan Tinggi

Transisi lain, krisis lain. Perguruan tinggi adalah ketika semua siswa yang merupakan otak di sekolah menengah dilempar bersama. Seperti mahasiswa pascasarjana kami, kemarin mereka adalah raja bukit, tetapi hari ini siapa mereka?

Tidak ada kecemasan akan dicopot lebih gamblang daripada di kelas premed. Dalam bab terakhir, saya menyebutkan studi kami tentang mahasiswa sarjana yang tegang tetapi penuh harapan mengambil kursus kimia perguruan tinggi pertama mereka. Ini adalah kursus yang akan memberi mereka — atau menolak mereka — masuk ke kurikulum pra-kedokteran, dan sudah diketahui bahwa siswa akan berusaha keras untuk melakukannya dengan baik dalam kursus ini.

Di awal semester, kami mengukur pola pikir siswa, dan kemudian kami mengikuti mereka sepanjang kursus, melihat nilai mereka dan bertanya tentang strategi belajar mereka. Sekali lagi kami menemukan bahwa siswa dengan mindset berkembang memperoleh nilai yang lebih baik dalam kursus tersebut. Bahkan ketika mereka tampil buruk pada tes tertentu, mereka bangkit kembali pada tes berikutnya. Ketika siswa dengan mindset tetap melakukannya dengan buruk, mereka sering tidak kembali.

Dalam kursus ini, semua orang belajar. Tetapi ada cara yang berbeda untuk belajar. Banyak siswa belajar seperti ini: Mereka membaca buku teks dan catatan kelas mereka. Jika materinya sangat sulit, mereka membacanya lagi. Atau mereka mungkin mencoba mengingat semua yang mereka bisa, seperti penyedot debu. Begitulah cara belajar para siswa dengan mindset tetap. Jika nilai ujian mereka buruk, mereka menyimpulkan bahwa kimia bukanlah mata pelajaran mereka. Lagi pula, "Saya melakukan segala yang mungkin, bukan?"

Jauh dari itu. Mereka akan terkejut mengetahui apa yang dilakukan siswa dengan mindset berkembang. Bahkan menurut saya itu luar biasa.

Para siswa dengan mindset berkembang sepenuhnya mengambil alih pembelajaran dan motivasi mereka. Alih-alih terjun ke dalam menghafal materi kursus tanpa berpikir, mereka berkata: "Saya mencari tema dan prinsip-prinsip yang mendasari di seluruh kuliah," dan "Saya pergi ke kesalahan sampai saya yakin saya

mengerti mereka." Mereka belajar untuk belajar, bukan hanya untuk menguasai ujian. Dan, sebenarnya, inilah mengapa mereka mendapat nilai lebih tinggi—bukan karena mereka lebih pintar atau memiliki latar belakang sains yang lebih baik.

Alih-alih kehilangan motivasi ketika kursus menjadi kering atau sulit, mereka berkata: "Saya mempertahankan minat saya pada materi." "Saya tetap positif tentang mengambil kimia." "Saya membuat diri saya termotivasi untuk belajar." Bahkan jika mereka menganggap buku pelajaran itu membosankan atau instrukturnya kaku, mereka tidak membiarkan motivasi mereka menguap. Itu hanya membuatnya semakin penting untuk memotivasi diri mereka sendiri.

Saya mendapat email dari salah satu mahasiswa S1 saya tidak lama setelah saya mengajarinya mindset berkembang. Begini cara dia belajar sebelumnya: "Ketika dihadapkan dengan materi yang sangat sulit, saya cenderung membaca materi itu berulang-ulang." Setelah mempelajari mindset berkembang, dia mulai menggunakan strategi yang lebih baik —yang berhasil:

Profesor Dweck:

Ketika Heidi [asisten pengajar] memberi tahu saya hasil ujian saya hari ini, saya tidak tahu apakah harus menangis atau hanya duduk. Heidi akan memberi tahu Anda, sepertinya saya memenangkan lotre (dan saya juga merasa seperti itu)! Saya tidak percaya saya melakukannya dengan BAIK. Saya berharap untuk "mengikis" oleh. Dorongan yang Anda berikan kepada saya akan membantu saya dengan baik dalam hidup. . . .

Saya merasa bahwa saya telah mendapatkan nilai yang mulia, tetapi saya tidak mendapatkannya sendiri. Prof. Dweck, Anda tidak hanya mengajarkan teori [Anda], Anda TUNJUKKAN. Terima kasih untuk pelajarannya. Ini sangat berharga, mungkin yang paling berharga yang pernah saya pelajari di Columbia. Dan ya, saya akan melakukan ITU [menggunakan strategi ini] sebelum SETIAP ujian!

Terima kasih banyak (dan Anda TERLALU Heidi)!

Tak berdaya lagi,
Juni

Karena mereka berpikir dalam hal pembelajaran, orang-orang dengan mindset berkembang diberi petunjuk tentang semua cara berbeda untuk menciptakan pembelajaran. Ini aneh. Siswa prasekolah kami dengan pola pikir tetap akan melakukan hampir semua hal untuk mendapatkan nilai yang baik—kecuali mengambil alih proses untuk memastikan hal itu terjadi.

Dibuat Setara?

Apakah ini berarti bahwa siapa pun dengan pola pikir yang benar dapat melakukannya dengan baik? Apakah semua anak diciptakan sama? Mari kita ambil pertanyaan kedua terlebih dahulu. Tidak, beberapa anak berbeda. Dalam bukunya*Anak-anak berbakat,*Ellen Winner menawarkan deskripsi luar biasa tentang keajaiban. Ini adalah anak-anak yang tampaknya dilahirkan dengan kemampuan tinggi dan minat obsesif, dan yang, melalui pengejaran tanpa henti akan minat ini, menjadi luar biasa berprestasi.

Michael adalah salah satu yang paling dewasa sebelum waktunya. Dia terus-menerus memainkan permainan yang melibatkan huruf dan angka, membuat orang tuanya menjawab pertanyaan tanpa akhir tentang huruf dan angka, dan berbicara, membaca, dan melakukan matematika pada usia dini yang luar biasa. Ibu Michael melaporkan bahwa pada usia empat bulan, dia berkata, "Bu, Ayah, makan malam apa?" Pada sepuluh bulan, dia mengejutkan orang-orang di supermarket dengan membaca kata-kata dari tanda-tanda. Semua orang mengira ibunya melakukan semacam ventriloquism. Ayahnya melaporkan bahwa pada usia tiga tahun, dia tidak hanya mengerjakan aljabar, tetapi menemukan dan membuktikan aturan aljabar. Setiap hari, ketika ayahnya pulang kerja, Michael akan menariknya ke buku matematika dan berkata, "Ayah, ayo pergi bekerja."

Michael pasti memulai dengan kemampuan khusus, tetapi, bagi saya, fitur yang paling menonjol adalah kecintaannya yang luar biasa terhadap pembelajaran dan tantangan. Orang tuanya tidak dapat memisahkan dia dari aktivitasnya yang menuntut. Hal yang sama berlaku untuk setiap keajaiban yang dijelaskan Winner. Paling sering orang percaya bahwa "hadiah" adalah kemampuan itu sendiri. Namun apa yang memberinya makan adalah keingintahuan dan pencarian tantangan yang konstan dan tak ada habisnya.

Apakah itu kemampuan atau pola pikir? Apakah itu kemampuan musik Mozart atau fakta bahwa dia bekerja sampai tangannya cacat? Apakah karena kemampuan ilmiah Darwin atau fakta bahwa ia mengumpulkan spesimen tanpa henti sejak masa kanak-kanak?

Keajaiban atau tidak, kita semua memiliki minat yang dapat berkembang menjadi kemampuan. Sebagai seorang anak, saya terpesona oleh orang-orang, terutama orang dewasa. Aku bertanya-tanya:*Apa yang membuat mereka tergerak?*Faktanya, beberapa tahun yang lalu, salah satu sepupu saya mengingatkan saya pada sebuah episode yang terjadi ketika kami berusia lima tahun. Kami berada di rumah nenek saya, dan dia bertengkar hebat dengan ibunya ketika dia bisa memakan permennya. Kemudian, kami duduk di luar di tangga depan dan saya berkata kepadanya: “Jangan bodoh. Orang dewasa suka berpikir bahwa merekalah yang bertanggung jawab. Katakan saja ya, lalu makan permenmu saat kamu mau. ”

Apakah itu kata-kata psikolog pemula? Yang saya tahu adalah bahwa sepupu saya memberi tahu saya bahwa nasihat ini sangat membantunya. (Menariknya, dia menjadi dokter gigi.)

Bisakah Semua Orang Melakukannya dengan Baik?

Sekarang kembali ke pertanyaan pertama. Apakah setiap orang mampu melakukan hal-hal hebat dengan pola pikir yang benar? Bisakah Anda berbaris ke sekolah menengah terburuk di negara bagian Anda dan mengajar para siswa kalkulus perguruan tinggi? Jika Anda bisa, maka satu hal akan menjadi jelas: Dengan pola pikir yang benar dan pengajaran yang benar, orang mampu melakukan lebih dari yang kita pikirkan.

Garfield High School adalah salah satu sekolah terburuk di Los Angeles. Mengatakan bahwa para siswa dimatikan dan para guru kelelahan adalah pernyataan yang meremehkan. Tapi tanpa berpikir dua kali, Jaime Escalante (dari*Berdiri dan Kirim*ketenaran) mengajarkan kalkulus tingkat perguruan tinggi kepada siswa Hispanik dalam kota ini. Dengan mindset berkembang, dia bertanya, "*Bagaimana*bolehkah aku mengajari mereka?" bukan "*Bisa*Aku mengajari mereka?" dan "*Bagaimana*akankah mereka belajar dengan baik?" bukan "*Bisa*mereka belajar?"

Tapi dia tidak hanya mengajari mereka kalkulus, dia (dan rekannya, Benjamin Jimenez) membawa mereka ke puncak tangga lagu nasional dalam matematika. Pada tahun 1987, hanya tiga sekolah umum lain di negara tersebut yang memiliki lebih banyak siswa yang mengikuti tes Kalkulus Penempatan Lanjutan. Ketiganya termasuk Stuyvesant High School dan Bronx High School of Science, keduanya merupakan sekolah elit yang berorientasi pada matematika dan sains di New York.

Terlebih lagi, sebagian besar siswa Garfield memperoleh nilai ujian yang cukup tinggi untuk mendapatkan kredit perguruan tinggi. Di seluruh negeri tahun itu, hanya beberapa ratus siswa Meksiko-Amerika yang lulus ujian pada tingkat ini. Ini berarti ada banyak kecerdasan di luar sana yang terbuang dengan meremehkan potensi siswa untuk berkembang.

Marva Collins

Paling sering ketika anak-anak tertinggal—katakanlah, ketika mereka mengulang nilai, mereka diberi materi bodoh dengan asumsi bahwa mereka tidak dapat menangani lebih banyak. Ide itu berasal dari pola pikir tetap: Siswa-siswa ini bodoh, jadi mereka membutuhkan hal-hal sederhana yang sama untuk dimasukkan ke dalam diri mereka.

dan berakhir. Yah, hasilnya menyedihkan. Siswa mengulang seluruh kelas *tanpa belajar lebih dari yang mereka ketahui sebelumnya.*

Sebaliknya, Marva Collins mengambil anak-anak dalam kota Chicago yang gagal di sekolah umum dan memperlakukan mereka seperti orang jenius. Banyak dari mereka telah diberi label “belajar tidak aktif”, “terbelakang”, atau “terganggu secara emosional”. Hampir semua dari mereka apatis. Tidak ada cahaya di mata, tidak ada harapan di wajah.

Kelas sekolah umum kelas dua Collins dimulai dengan pembaca tingkat terendah yang pernah ada. Pada bulan Juni, mereka mencapai pertengahan dari pembaca kelas lima, mempelajari Aristoteles, Aesop, Tolstoy, Shakespeare, Poe, Frost, dan Dickinson di sepanjang jalan.

Kemudian ketika dia memulai sekolahnya sendiri,*Chicago Sun-Times*kolumnis Zay Smith mampir. Dia melihat anak-anak berusia empat tahun menulis kalimat seperti "Temui dokter" dan "Aesop menulis dongeng," dan berbicara tentang "diftong" dan "tanda diakritik." Dia mengamati siswa kelas dua membaca bagian dari Shakespeare, Longfellow, dan Kipling. Sesaat sebelumnya, dia mengunjungi sebuah sekolah menengah atas di pinggiran kota yang kaya di mana banyak siswa belum pernah mendengar tentang Shakespeare. "Tembak," kata salah satu siswa Collins, "maksudmu anak-anak SMA yang kaya itu tidak tahu Shakespeare lahir pada tahun 1564 dan meninggal pada tahun 1616?"

Siswa membaca dalam jumlah besar, bahkan selama musim panas. Seorang siswa, yang masuk sebagai "terbelakang" berusia enam tahun, sekarang empat tahun kemudian telah membaca dua puluh tiga buku selama musim panas, termasuk*Kisah Dua Kota*dan *Jane Eyre.* Siswa membaca secara mendalam dan penuh pertimbangan. Saat anak berusia tiga dan empat tahun membaca tentang Daedalus dan Icarus, seorang anak berusia empat tahun berseru, “Ny. Collins, jika kita tidak belajar dan bekerja keras, kita akan mengambil penerbangan Icarian ke mana-mana.” Diskusi panas tentang*Macbeth*yang umum.

Alfred Binet percaya Anda bisa mengubah kualitas pikiran seseorang. Jelas Anda bisa. Apakah Anda mengukur anak-anak ini dengan luasnya pengetahuan mereka atau dengan kinerja mereka pada tes standar, pikiran mereka telah berubah.

Benjamin Bloom, seorang peneliti pendidikan terkemuka, mempelajari 120 orang berprestasi yang luar biasa. Mereka adalah pianis konser, pematung, perenang Olimpiade, pemain tenis kelas dunia, matematikawan, dan ahli saraf penelitian. Sebagian besar tidak begitu luar biasa sebagai anak-anak dan tidak menunjukkan bakat yang jelas sebelum pelatihan mereka dimulai dengan sungguh-sungguh. Bahkan pada awal masa remaja, Anda biasanya tidak dapat memprediksi pencapaian masa depan mereka dari

kemampuan mereka saat ini. Hanya motivasi dan komitmen mereka yang berkelanjutan, bersama dengan jaringan dukungan mereka, yang membawa mereka ke puncak.

Bloom menyimpulkan, "Setelah empat puluh tahun penelitian intensif tentang pembelajaran sekolah di Amerika Serikat maupun di luar negeri, kesimpulan utama saya adalah: Apa yang dapat dipelajari oleh setiap orang di dunia,*hampir*semua orang bisa belajar,*jika* disediakan dengan kondisi pembelajaran sebelumnya dan saat ini yang sesuai. Dia tidak menghitung 2 sampai 3 persen anak-anak yang memiliki cacat berat, dan dia tidak menghitung 1 sampai 2 persen anak-anak teratas di ekstrem lainnya yang termasuk anak-anak seperti Michael. Dia*adalah*menghitung orang lain.

Tingkat Kemampuan dan Pelacakan

Tetapi bukankah siswa diurutkan ke dalam tingkat kemampuan yang berbeda karena suatu alasan? Bukankah nilai ujian dan prestasi masa lalu mereka menunjukkan kemampuan mereka? Ingat, skor tes dan ukuran pencapaian memberi tahu Anda di mana seorang siswa berada, tetapi mereka tidak memberi tahu Anda di mana seorang siswa bisa berakhir.

Falko Rheinberg, seorang peneliti di Jerman, mempelajari guru sekolah dengan pola pikir yang berbeda. Beberapa guru memiliki mindset tetap. Mereka percaya bahwa siswa yang memasuki kelas mereka dengan tingkat pencapaian yang berbeda sangat berbeda secara permanen:

"Menurut pengalaman saya, prestasi siswa sebagian besar tetap konstan selama setahun."

"Jika saya mengetahui kecerdasan siswa, saya dapat memprediksi karir sekolah mereka dengan cukup baik."

"Sebagai seorang guru, saya tidak memiliki pengaruh terhadap kemampuan intelektual siswa." Seperti guru kelas enam saya, Bu Wilson, guru-guru ini mengajarkan dan mempraktikkan pola pikir tetap. Di kelas mereka, siswa yang memulai tahun di kelompok berkemampuan tinggi mengakhiri tahun di sana, dan mereka yang memulai tahun di kelompok berkemampuan rendah mengakhiri tahun di sana.

Tetapi beberapa guru berkhotbah dan mempraktekkan mindset berkembang. Mereka berfokus pada gagasan bahwa semua anak dapat mengembangkan keterampilan mereka, dan di kelas mereka hal aneh terjadi. Tidak masalah apakah siswa memulai tahun di kelompok berkemampuan tinggi atau rendah. Kedua kelompok mengakhiri tahun dengan cara yang tinggi. Ini adalah pengalaman yang kuat untuk melihat temuan ini. Perbedaan kelompok menghilang begitu saja di bawah bimbingan guru yang

diajarkan untuk perbaikan, karena guru-guru ini telah menemukan cara untuk menjangkau siswa "berkemampuan rendah" mereka.

Bagaimana guru mempraktikkan mindset berkembang adalah topik bab selanjutnya, tetapi inilah pratinjau tentang bagaimana Marva Collins, guru terkenal, melakukannya. Pada hari pertama kelas, dia mendekati Freddie, seorang bek kiri kelas dua, yang tidak menginginkan bagian dari sekolah. "Ayo, persik," katanya padanya, menangkupkan wajahnya di tangannya, "kita punya pekerjaan yang harus dilakukan. Anda tidak bisa hanya duduk di kursi dan menjadi pintar. . . . Saya berjanji, Anda akan*melakukan,*dan kamu akan *menghasilkan.*Aku tidak akan membiarkanmu gagal."

Ringkasan

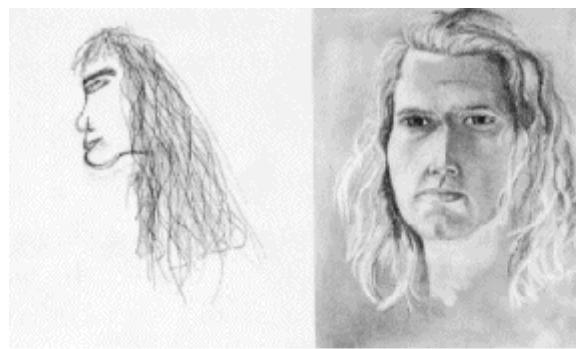
Pola pikir tetap membatasi pencapaian. Ini mengisi pikiran orang dengan pikiran yang mengganggu, membuat usaha tidak menyenangkan, dan itu mengarah pada strategi belajar yang lebih rendah. Terlebih lagi, itu membuat orang lain menjadi hakim, bukan sekutu. Baik kita berbicara tentang Darwin atau mahasiswa, pencapaian penting membutuhkan fokus yang jelas, upaya habis-habisan, dan strategi tanpa dasar. Ditambah sekutu dalam belajar. Inilah yang diberikan oleh mindset berkembang kepada orang-orang, dan itulah sebabnya hal itu membantu kemampuan mereka tumbuh dan menghasilkan buah.

APAKAH KEMAMPUAN ARTISTIK HADIAH?

Terlepas dari kepercayaan yang tersebar luas bahwa kecerdasan itu lahir, bukan dibuat, ketika kita benar-benar memikirkannya, tidaklah sulit untuk membayangkan bahwa orang dapat mengembangkan kemampuan intelektualnya. Kecerdasan begitu beragam. Anda dapat mengembangkan keterampilan verbal atau keterampilan matematika-ilmiah atau keterampilan berpikir logis, dan sebagainya. Tetapi ketika berbicara tentang kemampuan artistik, tampaknya lebih seperti hadiah yang diberikan Tuhan. Misalnya, orang tampaknya secara alami menggambar dengan baik atau buruk.

Bahkan saya percaya ini. Sementara beberapa teman saya tampaknya menggambar dengan indah tanpa usaha dan tanpa pelatihan, kemampuan menggambar saya ditangkap di sekolah dasar. Berusaha sekuat tenaga, upaya saya primitif dan mengecewakan. Saya artistik dengan cara lain. Saya bisa mendesain, saya hebat dengan warna, saya memiliki selera komposisi yang halus. Ditambah lagi, saya memiliki koordinasi mata dan tangan yang sangat baik. Mengapa saya tidak bisa menggambar? Saya tidak harus memiliki hadiah.

Saya harus mengakui bahwa itu tidak terlalu mengganggu saya. Lagi pula, kapan Anda benar-benar*memiliki*menggambar? Saya menemukan suatu malam sebagai tamu makan malam dari seorang pria yang menarik. Dia adalah seorang pria yang lebih tua, seorang psikiater, yang telah melarikan diri dari Holocaust. Sebagai seorang anak berusia sepuluh tahun di Cekoslowakia, ia dan adiknya pulang dari sekolah suatu hari untuk menemukan orang tua mereka pergi. Mereka telah diambil. Mengetahui ada seorang paman di Inggris, kedua anak laki-laki itu berjalan ke London dan menemukannya.

Beberapa tahun kemudian, berbohong tentang usianya, tuan rumah saya bergabung dengan Royal Air Force dan berjuang untuk Inggris dalam perang. Ketika dia terluka, dia menikahi perawatnya, pergi ke sekolah kedokteran, dan mendirikan praktik yang berkembang pesat di Amerika.

Selama bertahun-tahun, ia mengembangkan minat yang besar pada burung hantu. Dia menganggap mereka sebagai perwujudan karakteristik yang dia kagumi, dan dia suka menganggap dirinya sebagai burung hantu. Selain banyak patung burung hantu yang menghiasi rumahnya, ia memiliki buku tamu yang berhubungan dengan burung hantu. Ternyata setiap kali dia memberi sinar kepada seseorang, dia meminta mereka untuk menggambar burung hantu dan menulis sesuatu untuknya di buku ini. Saat dia mengulurkan buku ini kepada saya dan menjelaskan maknanya, saya merasa terhormat sekaligus ngeri. Kebanyakan ngeri. Terlebih lagi karena ciptaan saya tidak untuk dikubur di suatu tempat di tengah buku, tetapi untuk menghiasi halaman terakhirnya.

Saya tidak akan memikirkan intensitas ketidaknyamanan saya atau kualitas karya seni saya yang buruk, meskipun keduanya sangat jelas. Saya menceritakan kisah ini sebagai awal dari keheranan dan kegembiraan yang saya rasakan ketika saya membaca*Menggambar di Sisi Kanan Otak.*Di halaman sebaliknya adalah potret diri sebelum dan sesudah orang-orang yang mengambil kursus singkat menggambar dari penulis, Betty Edwards. Artinya, mereka adalah potret diri yang digambar oleh siswa ketika mereka memasuki kursusnya dan*lima hari kemudian*ketika mereka telah menyelesaikannya.

Bukankah mereka luar biasa? Pada awalnya, orang-orang ini tidak terlihat memiliki banyak kemampuan artistik. Sebagian besar gambar mereka mengingatkan saya pada burung hantu saya. Tapi hanya beberapa hari kemudian, semua orang benar-benar bisa menggambar! Dan Edwards bersumpah bahwa ini adalah kelompok yang khas. Tampaknya mustahil.

Edwards setuju bahwa kebanyakan orang memandang menggambar sebagai kemampuan magis yang hanya dimiliki oleh segelintir orang terpilih, dan hanya akan dimiliki oleh segelintir orang terpilih. Tapi ini karena orang tidak mengerti komponennya—the*bisa dipelajari* komponen—menggambar. Sebenarnya, dia memberi tahu kami, mereka sama sekali bukan keterampilan menggambar, tapi *melihat*keterampilan. Mereka adalah kemampuan untuk melihat tepi, ruang,

hubungan, lampu dan bayangan, dan keseluruhan. Menggambar mengharuskan kita mempelajari setiap komponen keterampilan dan kemudian menggabungkannya menjadi satu proses. Beberapa orang hanya mengambil keterampilan ini dalam perjalanan alami hidup mereka, sedangkan yang lain harus bekerja untuk mempelajarinya dan menggabungkannya. Tapi seperti yang bisa kita lihat dari potret diri “setelah”, semua orang bisa melakukannya.

Berikut artinya:*Hanya karena beberapa orang dapat melakukan sesuatu dengan sedikit atau tanpa pelatihan, itu tidak berarti bahwa orang lain tidak dapat melakukannya (dan terkadang melakukannya dengan lebih baik) dengan pelatihan.*Ini sangat penting, karena

banyak, banyak orang dengan mindset tetap berpikir bahwa kinerja awal seseorang memberi tahu Anda semua yang perlu Anda ketahui tentang bakat dan masa depan mereka.

Jackson Pollock

Akan sangat memalukan jika orang-orang mengecilkan hati Jackson Pollock karena alasan itu. Para ahli setuju bahwa Pollock memiliki sedikit bakat asli untuk seni, dan ketika Anda melihat produk awalnya, itu terlihat. Mereka juga setuju bahwa ia menjadi salah satu pelukis Amerika terbesar abad kedua puluh dan bahwa ia merevolusi seni modern. Bagaimana dia pergi dari titik A ke titik B?

Twyla Tharp, koreografer dan penari terkenal di dunia, menulis sebuah buku berjudul*Kebiasaan Kreatif.*Seperti yang bisa Anda tebak dari judulnya, dia berpendapat bahwa kreativitas bukanlah tindakan inspirasi yang ajaib. Ini adalah hasil dari kerja keras dan dedikasi.*Bahkan untuk Mozart.*Ingat filmnya*amadeus*? Ingat bagaimana itu menunjukkan Mozart dengan mudah mengaduk satu karya agung demi satu sementara Salieri, saingannya, sekarat karena iri? Nah, Tharp mengerjakan film itu dan dia berkata: Hogwash! Omong kosong! "Tidak ada jenius 'alami'."

Dedikasi adalah bagaimana Jackson Pollock berpindah dari titik A ke titik B. Pollock sangat menyukai gagasan menjadi seorang seniman. Dia memikirkan seni sepanjang waktu, dan dia melakukannya sepanjang waktu. Karena dia sangat gung ho, dia membuat orang lain menganggapnya serius dan membimbingnya sampai dia menguasai semua yang harus dikuasai dan mulai menghasilkan karya orisinal yang mengejutkan. Lukisan-lukisannya yang “dituangkan”, masing-masing benar-benar unik, memungkinkannya menggambar dari alam bawah sadarnya dan menyampaikan berbagai macam perasaan. Beberapa tahun yang lalu, saya mendapat kehormatan untuk melihat pameran lukisan-lukisan ini di Museum of Modern Art di New York. Saya terpana oleh kekuatan dan keindahan setiap karya.

Ada yang bisa?*apa pun*? Aku tidak tahu. Namun, saya pikir kita sekarang dapat sepakat bahwa orang dapat melakukan lebih banyak daripada yang terlihat pertama kali.

BAHAYA PUJIAN DAN LABEL POSITIF

Jika orang memiliki potensi untuk mencapai seperti itu, bagaimana mereka bisa mendapatkan kepercayaan pada potensi mereka? Bagaimana kita bisa memberi mereka kepercayaan diri yang mereka butuhkan untuk melakukannya? Bagaimana memuji kemampuan mereka untuk menyampaikan bahwa mereka memiliki apa yang diperlukan? Faktanya, lebih dari 80 persen orang tua memberi tahu kami bahwa itu perlu

Pujilah kemampuan anak sehingga dapat menumbuhkan rasa percaya diri dan prestasinya. Anda tahu, itu sangat masuk akal.

Tapi kemudian kami mulai khawatir. Kami berpikir tentang bagaimana orang-orang dengan pola pikir tetap sudah terlalu fokus pada kemampuan mereka: "Apakah itu cukup tinggi?" “Apakah itu akan terlihat bagus?” Bukankah memuji kemampuan orang akan membuat mereka lebih fokus? Bukankah itu memberi tahu mereka bahwa itulah yang kami hargai dan, lebih buruk lagi, bahwa kami dapat membaca kemampuan mereka yang dalam dan mendasar dari kinerja mereka? Bukankah itu mengajari mereka mindset tetap?

Adam Guettel telah disebut putra mahkota dan penyelamat teater musikal. Dia adalah cucu dari Richard Rodgers, orang yang menulis musik klasik seperti*Oklahoma!*dan*Korsel.*Ibu Guettel menceritakan tentang kejeniusan putranya. Begitu juga semua orang. “Bakat ada di sana dan itu besar,” mengoceh ulasan di*The New York Times.*Pertanyaannya adalah apakah pujian semacam ini mendorong orang.

Apa yang hebat tentang penelitian adalah Anda dapat mengajukan pertanyaan semacam ini dan kemudian mendapatkan jawabannya. Jadi kami melakukan penelitian dengan ratusan siswa, kebanyakan remaja awal. Kami pertama-tama memberi setiap siswa satu set sepuluh masalah yang cukup sulit dari tes IQ nonverbal. Mereka kebanyakan melakukannya dengan cukup baik, dan ketika mereka selesai kami memuji mereka.

Kami memuji beberapa siswa atas kemampuannya. Mereka diberi tahu: “Wow, Anda mendapatkan [katakanlah] delapan dengan benar. Itu skor yang sangat bagus. Kamu harus pintar dalam hal ini.” Mereka berada di Adam Guettel*kamu sangat berbakat*posisi.

Kami memuji siswa lain atas upaya mereka: “Wow, Anda mendapat [katakanlah] delapan dengan benar. Itu skor yang sangat bagus. Kamu pasti sudah bekerja sangat keras.” Mereka tidak dibuat merasa bahwa mereka memiliki suatu karunia khusus; mereka dipuji karena melakukan apa yang diperlukan untuk berhasil.

Kedua kelompok itu persis sama untuk memulai. Tapi tepat setelah pujian, mereka mulai berbeda. Seperti yang kami khawatirkan, pujian kemampuan mendorong siswa ke dalam pola pikir tetap, dan mereka juga menunjukkan semua tanda itu: Ketika kami memberi mereka pilihan, mereka menolak tugas baru yang menantang yang dapat mereka pelajari. Mereka tidak ingin melakukan apa pun yang dapat mengekspos kekurangan mereka dan mempertanyakan bakat mereka.

Ketika Guettel berusia tiga belas tahun, dia siap untuk membintangi siaran Opera Metropolitan dan film TV dari*Amahl dan Pengunjung Malam.*Dia membungkuk, mengatakan bahwa suaranya telah pecah. “Aku agak berpura-pura bahwa suaraku berubah. . . . Saya tidak ingin menangani tekanan.”

Sebaliknya, ketika siswa dipuji atas usahanya, 90 persen dari mereka menginginkan tugas baru yang menantang yang dapat mereka pelajari.

Kemudian kami memberi siswa beberapa masalah baru yang sulit, yang tidak mereka lakukan dengan baik. Kemampuan anak-anak sekarang mengira mereka tidak pintar. Jika sukses berarti mereka cerdas, maka kurang sukses berarti mereka kurang.

Guettel menggemakan ini. “Dalam keluarga saya, menjadi baik berarti gagal. Menjadi *sangat* baik adalah gagal. . . . Satu-satunya *bukan* kegagalan adalah menjadi hebat.”

Upaya anak-anak hanya berpikir kesulitan berarti "Terapkan lebih banyak usaha atau mencoba strategi baru." Mereka tidak melihatnya sebagai kegagalan, dan mereka tidak berpikir itu tercermin pada kecerdasan mereka.

Bagaimana dengan kesenangan siswa terhadap masalah? Setelah sukses, semua orang menyukai masalah, tetapi setelah masalah yang sulit, kemampuan siswa mengatakan itu tidak menyenangkan lagi. Tidaklah menyenangkan ketika klaim ketenaran Anda, bakat khusus Anda, dalam bahaya.

Inilah Adam Guettel: “Saya berharap saya bisa bersenang-senang dan bersantai dan tidak memiliki tanggung jawab atas potensi itu untuk menjadi semacam *orang hebat.* Seperti halnya anak-anak di ruang belajar kami, beban bakat membunuh kesenangannya.

Siswa yang mendapat pujian tetap menyukai soal, dan banyak dari mereka yang mengatakan bahwa soal yang sulit adalah yang paling menyenangkan.

Kami kemudian melihat penampilan siswa. Setelah pengalaman dengan kesulitan, kinerja siswa yang dipuji kemampuan menurun, bahkan ketika kami memberi mereka lebih banyak masalah yang lebih mudah. Kehilangan kepercayaan pada kemampuan mereka, mereka melakukan lebih buruk daripada ketika mereka mulai. Upaya anak-anak menunjukkan kinerja yang lebih baik dan lebih baik. Mereka telah menggunakan masalah sulit untuk mengasah keterampilan mereka, sehingga ketika mereka kembali ke yang lebih mudah, mereka jauh di depan.

Karena ini adalah semacam tes IQ, Anda mungkin mengatakan bahwa kemampuan memuji menurunkan IQ siswa. Dan memuji usaha mereka membesarkan hati mereka.

Guettel tidak berkembang. Dia penuh dengan tics obsesif-kompulsif dan digigit, jari berdarah. “Luangkan waktu sebentar dengannya—hanya perlu satu dan gambar teror di balik tics mulai muncul,” kata seorang pewawancara. Guettel juga berjuang melawan masalah narkoba yang serius dan berulang. Alih-alih memberdayakannya, "hadiah" itu telah memenuhi dirinya dengan ketakutan dan keraguan. Alih-alih memenuhi bakatnya, komposer brilian ini telah menghabiskan sebagian besar hidupnya lari dari itu.

Satu hal yang penuh harapan—pengakuannya bahwa ia memiliki jalan hidupnya sendiri untuk diikuti yang tidak didikte oleh orang lain dan pandangan mereka tentang bakatnya. Suatu malam dia bermimpi tentang kakeknya. “Aku sedang mengantarnya ke lift. Saya bertanya apakah saya baik-baik saja. Dia berkata, agak ramah, 'Anda memiliki suara Anda sendiri.' ”

Apakah suara itu akhirnya muncul? Untuk skor *Cahaya di Piazza,* musikal yang sangat romantis, Guettel memenangkan Tony Award 2005. Apakah dia akan menganggapnya sebagai pujian untuk bakat atau pujian untuk usaha? Saya harap itu yang terakhir.

Ada satu lagi temuan dalam penelitian kami yang mengejutkan dan membuat depresi pada saat yang bersamaan. Kami berkata kepada setiap siswa: "Anda tahu, kami akan pergi ke sekolah lain, dan saya yakin anak-anak di sekolah itu ingin tahu tentang masalahnya." Jadi kami memberi siswa satu halaman untuk menuliskan pemikiran mereka, tetapi kami juga memberikan ruang bagi mereka untuk menulis skor yang mereka terima pada soal.

Percayakah Anda bahwa hampir 40 persen siswa memuji kemampuan? *bohong* tentang skor mereka? Dan selalu dalam satu arah. Dalam mindset tetap, ketidaksempurnaan itu memalukan—terutama jika Anda berbakat—jadi mereka membohonginya.

Yang sangat mengkhawatirkan adalah kami mengambil anak-anak biasa dan menjadikan mereka pembohong, hanya dengan mengatakan bahwa mereka pintar.

Tepat setelah saya menulis paragraf ini, saya bertemu dengan seorang pria muda yang mengajar siswa untuk ujian Dewan Perguruan Tinggi mereka. Dia datang untuk berkonsultasi dengan saya tentang salah satu muridnya. Siswa ini mengambil tes latihan dan kemudian berbohong kepadanya tentang skornya. Dia seharusnya mengajarinya tentang apa yang dia tidak tahu, tapi dia tidak bisa mengatakan yang sebenarnya tentang apa yang dia tidak tahu! Dan dia membayar uang untuk ini.

Jadi memberi tahu anak-anak bahwa mereka pintar, pada akhirnya, membuat mereka merasa lebih bodoh dan bertindak lebih bodoh, tetapi mengklaim bahwa mereka lebih pintar. Saya rasa ini bukanlah tujuan kita ketika kita memberi label positif—“berbakat”, “berbakat”, “brilian”—pada orang-orang. Kami tidak bermaksud merampas semangat mereka untuk tantangan dan resep mereka untuk sukses. Tapi itulah bahayanya.

Berikut adalah surat dari seorang pria yang telah membaca beberapa pekerjaan saya:

Dr Dweck yang terhormat,

Itu menyakitkan untuk membaca bab Anda. . . karena saya mengenali diri saya di dalamnya.

Sebagai seorang anak saya adalah anggota dari The Gifted Child Society dan terus-menerus memuji kecerdasan saya. Sekarang, setelah seumur hidup tidak memenuhi potensi saya (umur saya 49 tahun), saya belajar untuk menerapkan diri saya pada suatu tugas. Dan juga untuk melihat kegagalan bukan sebagai tanda kebodohan tetapi sebagai kurangnya pengalaman dan keterampilan. Bab Anda membantu melihat diri saya dalam cahaya baru.

Seth Abrams

Inilah bahayanya label positif. Ada beberapa alternatif, dan saya akan kembali membahasnya nanti di bab tentang orang tua, guru, dan pelatih.

LABEL NEGATIF DAN CARA KERJANYA

Saya pernah menjadi jagoan matematika. Di sekolah menengah, saya mendapat 99 dalam aljabar, 99 dalam geometri, dan 99 dalam trigonometri, dan saya berada di tim matematika. Saya mendapat nilai di sana dengan anak laki-laki pada tes kemampuan visual-spasial angkatan udara, itulah sebabnya saya mendapat brosur perekrutan dari angkatan udara selama bertahun-tahun yang akan datang.

Kemudian saya mendapatkan Mr. Hellman, seorang guru yang tidak percaya bahwa perempuan bisa mengerjakan matematika. Nilai saya menurun, dan saya tidak pernah mengambil matematika lagi.

Saya sebenarnya setuju dengan Tuan Hellman, tetapi saya tidak berpikir itu berlaku untuk *saya. Lainnya*perempuan tidak bisa matematika. Mr Hellman pikir itu berlaku untuk saya juga, dan saya menyerah.

Semua orang tahu label negatif itu buruk, jadi Anda akan berpikir ini akan menjadi bagian pendek. Tapi itu bukan bagian yang pendek, karena psikolog sedang belajar *bagaimana*label negatif merugikan prestasi.

Tidak ada yang tahu tentang label kemampuan negatif seperti anggota kelompok stereotip. Misalnya, orang Afrika-Amerika tahu tentang distereotipkan sebagai orang yang kecerdasannya lebih rendah. Dan wanita tahu tentang distereotipkan sebagai buruk dalam matematika dan sains. Tapi saya tidak yakin bahkan mereka tahu betapa menyeramkannya stereotip ini.

Penelitian oleh Claude Steele dan Joshua Aronson menunjukkan bahwa bahkan mencentang kotak untuk menunjukkan ras atau jenis kelamin Anda dapat memicu stereotip dalam pikiran Anda dan menurunkan nilai ujian Anda. Hampir semua hal yang mengingatkan Anda bahwa Anda berkulit hitam atau perempuan sebelum mengikuti tes dalam mata pelajaran yang seharusnya Anda lakukan

menjadi buruk akan menurunkan nilai ujian Anda—banyak. Dalam banyak penelitian mereka, orang kulit hitam sama dengan kulit putih dalam kinerja mereka, dan perempuan sama dengan laki-laki, ketika tidak ada stereotip yang ditimbulkan. Tapi hanya menempatkan lebih banyak laki-laki di ruangan dengan perempuan sebelum tes matematika, dan turunlah nilai perempuan.

Ini sebabnya. Ketika stereotip dibangkitkan, mereka memenuhi pikiran orang dengan pikiran yang mengganggu—dengan kekhawatiran rahasia untuk mengkonfirmasi stereotip tersebut. Orang biasanya bahkan tidak menyadarinya, tetapi mereka tidak memiliki cukup kekuatan mental untuk melakukan yang terbaik dalam ujian.

Ini tidak terjadi pada semua orang, namun. Ini terutama terjadi pada orang-orang yang memiliki pola pikir tetap. Saat orang-orang berpikir dalam kerangka sifat-sifat yang tetap, stereotip-stereotip itu sampai kepada mereka. Stereotip negatif mengatakan: "Anda dan kelompok Anda secara permanen lebih rendah." Hanya orang-orang dengan mindset tetap yang beresonansi dengan pesan ini.

Jadi dalam mindset tetap, baik label positif maupun negatif bisa mengacaukan pikiran Anda. Ketika Anda diberi label positif, Anda takut kehilangannya, dan ketika Anda dipukul dengan label negatif, Anda takut pantas mendapatkannya.

Ketika orang berada dalam mindset berkembang, stereotip tidak mengganggu kinerja mereka. Pola pikir berkembang menghilangkan stereotip dan membuat orang lebih mampu melawan. Mereka tidak percaya pada inferioritas permanen. Dan jika mereka*adalah*di belakang—yah, maka mereka akan bekerja lebih keras, mencari bantuan, dan mencoba mengejar ketinggalan.

Pola pikir berkembang juga membuat orang mampu mengambil apa yang mereka bisa dan apa yang mereka butuhkan bahkan dari lingkungan yang mengancam. Kami meminta siswa Afrika-Amerika untuk menulis esai untuk kompetisi. Mereka diberitahu bahwa ketika mereka selesai, esai mereka akan dievaluasi oleh Edward Caldwell III, seorang profesor terkemuka dengan silsilah Liga Ivy. Artinya, perwakilan dari kemapanan kulit putih.

Umpan balik Edward Caldwell III cukup kritis, tetapi juga membantu—dan reaksi siswa sangat bervariasi. Mereka yang memiliki mindset tetap memandangnya sebagai ancaman, penghinaan, atau serangan. Mereka menolak Caldwell dan tanggapannya.

Inilah yang dipikirkan oleh seorang siswa dengan mindset tetap: “Dia jahat, dia tidak menilai dengan benar, atau dia jelas-jelas bias. Dia tidak menyukaiku.”

Kata yang lain: “Dia bajingan yang sombong. . . . Tampaknya dia sedang mencari sesuatu untuk mendiskreditkan pekerjaan itu.”

Dan yang lain, menangkis umpan balik dengan menyalahkan: “Dia tidak mengerti singkatnya poin saya. Dia pikir itu tidak jelas karena

dia tidak sabar saat membacanya. Dia tidak menyukai kreativitas."

Tak satu pun dari mereka akan belajar apa pun dari umpan balik Edward Caldwell. Para siswa dengan mindset berkembang mungkin juga memandangnya sebagai dinosaurus, tetapi dia adalah dinosaurus yang bisa mengajari mereka sesuatu.

"Sebelum evaluasi, dia tampil arogan dan terlalu banyak menuntut. [Setelah evaluasi?] 'Adil' sepertinya adalah kata pertama yang muncul di pikiran. . . . Sepertinya tantangan baru."

"Dia terdengar seperti pria yang arogan, mengintimidasi, dan merendahkan. [Apa perasaan Anda tentang evaluasi itu?] Evaluasi itu tampaknya jujur dan spesifik. Dalam pengertian ini, evaluasi bisa menjadi stimulus. . . menghasilkan karya yang lebih baik."

"Dia tampaknya bangga sampai-sampai arogan. [Evaluasi?] Dia sangat kritis. . . . Namun, komentarnya sangat membantu dan jelas. Saya merasa saya akan belajar banyak darinya."

Pola pikir pertumbuhan memungkinkan siswa Afrika-Amerika untuk merekrut Edward Caldwell III untuk tujuan mereka sendiri. Mereka kuliah untuk mendapatkan pendidikan dan, bajingan sombong atau tidak, mereka akan mendapatkannya.

Apakah Saya Termasuk Di Sini?

Selain membajak kemampuan orang, stereotip juga merusak dengan membuat orang merasa tidak pantas. Banyak minoritas putus sekolah dan banyak wanita putus sekolah matematika dan sains karena mereka merasa tidak cocok.

Untuk mengetahui bagaimana ini terjadi, kami mengikuti kuliah wanita melalui kursus kalkulus mereka. Ini sering terjadi ketika siswa memutuskan apakah matematika, atau karir yang melibatkan matematika, tepat untuk mereka. Selama satu semester, kami meminta para wanita untuk melaporkan perasaan mereka tentang matematika dan rasa memiliki mereka dalam matematika. Misalnya, ketika mereka berpikir tentang matematika, apakah mereka merasa seperti anggota penuh komunitas matematika atau apakah mereka merasa seperti orang luar; apakah mereka merasa nyaman atau apakah mereka merasa cemas; apakah mereka merasa baik atau buruk tentang keterampilan matematika mereka?

Wanita dengan mindset berkembang—mereka yang menganggap kemampuan matematika dapat ditingkatkan—merasa memiliki rasa memiliki yang cukup kuat dan stabil. Dan mereka mampu mempertahankan ini bahkan ketika mereka berpikir ada banyak stereotip negatif yang beredar. Seorang siswa menggambarkannya seperti ini: "Dalam a

kelas matematika, siswa [perempuan] diberitahu bahwa mereka salah padahal sebenarnya tidak (mereka sebenarnya melakukan sesuatu dengan cara baru). Itu tidak masuk akal, dan tercermin buruk pada instruktur untuk tidak 'melihat' penalaran siswa yang baik. Tidak apa-apa karena kami bekerja dalam kelompok dan kami dapat memberi & menerima dukungan di antara kami siswa. . . . Kami mendiskusikan ide-ide menarik kami di antara kami sendiri."

Stereotip itu mengganggu mereka (sebagaimana seharusnya), tetapi mereka masih bisa merasa nyaman dengan diri mereka sendiri dan percaya diri tentang diri mereka sendiri dalam pengaturan matematika. Mereka bisa melawan.

Tetapi wanita dengan pola pikir tetap, seiring berjalannya semester, merasakan rasa memiliki yang menyusut. Dan semakin mereka merasakan kehadiran stereotip di kelas mereka, semakin nyaman mereka dengan matematika layu. Seorang siswa mengatakan bahwa rasa memilikinya jatuh karena "Saya tidak dihargai oleh profesor dengan komentarnya, 'itu tebakan yang bagus,' setiap kali saya membuat jawaban yang benar di kelas."

Stereotip kemampuan rendah mampu menyerang mereka — untuk mendefinisikannya — dan menghilangkan kenyamanan dan kepercayaan diri mereka. Saya tidak mengatakan itu salah mereka dengan cara apapun. Prasangka adalah masalah sosial yang mendarah daging, dan saya tidak ingin menyalahkan para korbannya. Saya hanya mengatakan bahwa mindset berkembang membantu orang untuk melihat prasangka apa adanya—*Milik orang lain*pandangan mereka dan untuk menghadapinya dengan kepercayaan diri dan kemampuan mereka secara utuh.

Mempercayai Pendapat Orang

Banyak wanita memiliki masalah tidak hanya dengan stereotip, tetapi dengan pendapat orang lain tentang mereka secara umum. Mereka terlalu mempercayai mereka.

Suatu hari, saya pergi ke toko obat di Hawaii untuk membeli benang gigi dan deodoran, dan, setelah mengambil barang-barang saya, saya mengantre. Ada dua wanita bersama di depan saya menunggu untuk membayar. Karena saya adalah seorang pengecut waktu yang tidak dapat disembuhkan, pada titik tertentu saya memutuskan untuk menyiapkan uang saya ketika giliran saya tiba. Jadi saya berjalan, meletakkan barang-barang di sisi konter, dan mulai mengumpulkan tagihan yang berserakan di dompet saya. Kedua wanita itu mengamuk. Saya menjelaskan bahwa saya sama sekali tidak mencoba untuk memotong di depan mereka. Saya baru saja bersiap ketika giliran saya tiba. Saya pikir masalahnya sudah selesai, tetapi ketika saya meninggalkan toko, mereka menunggu saya. Mereka masuk ke wajah saya dan berteriak,*"Kamu orang yang tidak sopan!"*

Suami saya, yang telah melihat semuanya dari awal hingga akhir, mengira mereka gila. Tetapi mereka memiliki efek yang aneh dan mengganggu pada saya, dan saya mengalami kesulitan untuk mengabaikan vonis mereka.

Kerentanan ini menimpa banyak wanita yang paling mampu dan berprestasi tinggi. Kenapa harus begini? Ketika mereka masih kecil, gadis-gadis ini seringkali begitu sempurna, dan mereka senang semua orang mengatakannya kepada mereka. Mereka berperilaku sangat baik, mereka sangat lucu, mereka sangat membantu, dan mereka sangat dewasa sebelum waktunya. Anak perempuan belajar memercayai perkiraan orang tentang mereka. “Wah, semua orang sangat baik padaku; jika mereka mengkritik saya, itu pasti benar.” Bahkan wanita di universitas top di negeri ini mengatakan bahwa pendapat orang lain adalah cara yang baik untuk mengetahui kemampuan mereka.

Anak laki-laki terus-menerus dimarahi dan dihukum. Ketika kami mengamati di ruang kelas sekolah dasar, kami melihat bahwa anak laki-laki mendapat*delapan*kali lebih banyak kritik daripada anak perempuan untuk perilaku mereka. Anak laki-laki juga terus-menerus menyebut satu sama lain jorok dan tolol. Evaluasi kehilangan banyak kekuatan mereka.

Seorang teman laki-laki pernah menyebut saya jorok. Dia datang untuk makan malam di rumahku dan, saat kami sedang makan, aku meneteskan makanan ke blusku. "Itu karena kau sangat jorok," katanya. Saya terkejut. Saat itulah saya menyadari tidak ada yang pernah mengatakan hal seperti itu kepada saya. Laki-laki mengatakannya satu sama lain sepanjang waktu. Ini mungkin bukan hal yang baik untuk dikatakan, bahkan bercanda, tapi itu pasti membuat mereka berpikir dua kali sebelum membeli penilaian orang lain.

Bahkan ketika wanita mencapai puncak kesuksesan, sikap orang lain bisa mendapatkannya. Frances Conley adalah salah satu ahli bedah saraf paling terkemuka di dunia. Faktanya, dia adalah wanita pertama yang pernah diberi jabatan dalam bedah saraf di sekolah kedokteran Amerika. Namun komentar ceroboh dari rekan-rekan pria—bahkan asisten—bisa membuatnya ragu. Suatu hari selama operasi, seorang pria dengan rendah hati memanggilnya "sayang." Alih-alih membalas pujian, dia mempertanyakan dirinya sendiri. "Apakah madu," dia bertanya-tanya, "terutama—*ini*sayang, cukup baik dan cukup berbakat untuk melakukan operasi ini?”

Pola pikir tetap, ditambah stereotip, ditambah kepercayaan wanita dalam penilaian orang lain tentang mereka: Semua ini berkontribusi pada kesenjangan gender dalam matematika dan sains.

Kesenjangan itu sangat jelas terlihat di dunia teknologi tinggi. Julie Lynch, seorang teknisi pemula, sudah menulis kode komputer ketika dia masih di junior

SMA. Ayah dan dua saudara laki-lakinya bekerja di bidang teknologi, dan dia juga menyukainya. Kemudian guru pemrograman komputernya mengkritiknya. Dia telah menulis sebuah program komputer dan program itu berjalan dengan baik, tetapi dia tidak menyukai jalan pintas yang dia ambil. Ketertarikannya menguap. Sebaliknya, ia melanjutkan untuk belajar rekreasi dan hubungan masyarakat.

Matematika dan sains perlu dijadikan tempat yang lebih ramah bagi perempuan. Dan wanita membutuhkan semua mindset berkembang yang bisa mereka dapatkan untuk mengambil tempat yang seharusnya di bidang ini.

Ketika Segalanya Berjalan Benar

Tapi mari kita lihat waktu prosesnya berjalan dengan benar.

Keluarga Polgar telah menghasilkan tiga pecatur wanita paling sukses yang pernah ada. Bagaimana? Kata Susan, salah satu dari ketiganya, "Ayah saya percaya bahwa bakat bawaan bukanlah apa-apa, bahwa [sukses] adalah 99 persen kerja keras. Aku setuju dengannya." Putri bungsunya, Judit, kini dinobatkan sebagai pecatur wanita terbaik sepanjang masa. Dia bukan orang yang paling berbakat. Susan melaporkan, "Judit adalah pemula yang lambat, tetapi sangat pekerja keras."

Seorang rekan saya memiliki dua anak perempuan yang jago matematika. Salah satunya adalah mahasiswa pascasarjana di bidang matematika di universitas ternama. Yang lainnya adalah gadis pertama yang mendapat peringkat nomor satu di negara itu pada tes matematika elit, memenangkan kontes matematika nasional, dan sekarang menjadi jurusan ilmu saraf di universitas ternama. Apa rahasia mereka? Apakah itu diturunkan dalam gen? Saya percaya itu diturunkan dalam pola pikir. Ini adalah keluarga dengan pola pikir paling berkembang yang pernah saya lihat.

Faktanya, ayah mereka menerapkan mindset berkembang ke*semuanya.*Saya tidak akan pernah melupakan percakapan kami beberapa tahun yang lalu. Saya masih lajang saat itu, dan dia bertanya apa rencana saya untuk mencari pasangan. Dia terkejut ketika saya mengatakan saya tidak punya rencana. "Anda tidak akan mengharapkan Anda*kerja*diselesaikan dengan sendirinya," ujarnya. "Kenapa ini berbeda?" Tidak terbayangkan baginya bahwa Anda bisa memiliki tujuan dan tidak mengambil langkah untuk mewujudkannya.

Singkatnya, mindset berkembang memungkinkan orang—bahkan mereka yang menjadi sasaran label negatif—menggunakan dan mengembangkan pikiran mereka sepenuhnya. Kepala mereka tidak dipenuhi dengan pemikiran yang membatasi, rasa memiliki yang rapuh, dan keyakinan bahwa orang lain dapat mendefinisikan mereka.

Kembangkan Pola Pikir Anda

Pikirkan tentang pahlawan Anda. Apakah Anda menganggap orang ini sebagai seseorang dengan kemampuan luar biasa yang dicapai dengan sedikit usaha? Sekarang pergi mencari tahu kebenarannya. Cari tahu upaya luar biasa yang dilakukan untuk pencapaian mereka—dan kagumi mereka*lagi.*

Pikirkan saat-saat orang lain mengalahkan Anda dan Anda hanya berasumsi bahwa mereka lebih pintar atau lebih berbakat. Sekarang pertimbangkan gagasan bahwa mereka hanya menggunakan strategi yang lebih baik, lebih banyak belajar sendiri, berlatih lebih keras, dan berhasil melewati rintangan. Anda juga bisa melakukannya, jika Anda mau.

Apakah ada situasi di mana Anda menjadi bodoh—di mana Anda melepaskan kecerdasan Anda? Lain kali Anda berada dalam salah satu situasi itu, masuklah ke dalam mindset berkembang—pikirkan tentang pembelajaran dan peningkatan, bukan penilaian—dan kaitkan kembali.

Apakah Anda memberi label pada anak-anak Anda?*Yang satu ini adalah seniman dan yang satu itu adalah ilmuwan.*Lain kali, ingatlah bahwa Anda tidak membantu mereka—meskipun Anda mungkin memuji mereka. Ingat penelitian kami di mana memuji kemampuan anak-anak menurunkan skor IQ mereka. Temukan cara mindset berkembang untuk memuji mereka.

Lebih dari separuh masyarakat kita termasuk dalam kelompok yang distereotipkan secara negatif. Pertama Anda memiliki semua wanita, dan kemudian Anda memiliki semua kelompok lain yang tidak seharusnya pandai dalam sesuatu atau lainnya. Beri mereka karunia mindset berkembang. Ciptakan lingkungan yang mengajarkan mindset berkembang kepada orang dewasa dan anak-anak dalam hidup Anda, terutama mereka yang menjadi sasaran stereotip negatif. Bahkan ketika label negatif datang, mereka akan tetap bertanggung jawab atas pembelajaran mereka.

Bab 4

OLAHRAGA: PIKIRAN JUARA

Sayan olahraga, semua orang percaya pada bakat. Bahkan—atau khususnya—para ahli. Faktanya, olahraga adalah asal dari ide "alami"—seseorang yang terlihat seperti seorang atlet, bergerak seperti seorang atlet, dan seorang atlet, semuanya tanpa usaha. Begitu besar kepercayaan pada bakat alami sehingga banyak pencari bakat dan pelatih hanya mencari yang alami, dan tim akan bersaing satu sama lain untuk membayar jumlah yang terlalu tinggi untuk merekrut mereka.

Billy Beane adalah alami. Semua orang setuju dia adalah Babe Ruth berikutnya.

Tapi Billy Beane kekurangan satu hal. Pola pikir seorang juara.

Seperti yang dikatakan Michael Lewis kepada kita di*bola uang,*pada saat Beane duduk di kelas dua SMA, dia adalah pencetak gol terbanyak di tim bola basket, quarterback tim sepak bola, dan pemukul terbaik di tim bisbol, memukul 0,500 di salah satu liga terberat di negara ini. Bakatnya cukup nyata.

Tapi begitu ada yang salah, Beane mencari sesuatu untuk dipecahkan. “Bukan hanya karena dia tidak suka gagal; seolah-olah dia tidak tahu bagaimana caranya gagal.”

Saat dia naik bisbol dari liga kecil ke liga utama, segalanya menjadi semakin buruk. Setiap pemukul menjadi mimpi buruk, kesempatan lain untuk dipermalukan, dan dengan setiap pemukul yang gagal, dia hancur berkeping-keping. Seperti yang dikatakan seorang pramuka, “Billy berpendapat bahwa dia tidak boleh pacaran.” Terdengar akrab?

Apakah Beane mencoba memperbaiki masalahnya dengan cara yang konstruktif? Tidak, tentu saja tidak, karena ini adalah kisah tentang mindset tetap. Bakat alami seharusnya tidak membutuhkan usaha. Upaya adalah untuk yang lain, yang kurang diberkahi. Bakat alami tidak meminta bantuan. Ini adalah pengakuan kelemahan. Singkatnya, alam tidak

tidak menganalisis kekurangannya dan melatih atau melatihnya. Gagasan tentang kekurangan itu menakutkan.

Karena diilhami oleh mindset tetap, Beane terjebak. Terjebak oleh bakatnya yang besar. Beane sang pemain tidak pernah pulih dari mindset tetap, tetapi Beane, eksekutif liga utama yang sangat sukses melakukannya. Bagaimana ini terjadi?

Ada pemain lain yang hidup dan bermain berdampingan dengan Beane di minor dan mayor, Lenny Dykstra. Dykstra tidak memiliki sebagian kecil dari anugerah fisik atau "kemampuan alami" Beane, tetapi Beane memperhatikannya dengan kagum. Seperti yang kemudian dijelaskan Beane, “Dia tidak memiliki konsep kegagalan. . . . Dan aku sebaliknya.”

Beane melanjutkan, “Saya mulai memahami apa itu pemain bisbol dan saya bisa melihat itu bukan saya. Itu adalah Lenny.”

Saat dia melihat, mendengarkan, dan merenungkannya, Beane sadar bahwa pola pikir lebih penting daripada bakat. Dan tidak lama setelah itu, sebagai bagian dari kelompok yang mempelopori pendekatan baru yang radikal untuk kepramukaan dan pengelolaan, dia menjadi percaya bahwa mencetak gol—inti dari bisbol—lebih banyak tentang proses daripada tentang bakat.

Berbekal wawasan ini, Beane, sebagai manajer umum Oakland Athletics 2002, memimpin timnya meraih 103 kemenangan dalam satu musim—memenangkan kejuaraan divisi dan hampir memecahkan rekor Liga Amerika untuk kemenangan beruntun. Tim memiliki gaji terendah kedua dalam bisbol! Mereka tidak membeli bakat, mereka membeli pola pikir.

IDE ALAM

Sekarang Anda Melihatnya, Sekarang Anda Tidak

Wakaf fisik tidak seperti anugerah intelektual. Ini terlihat. Ukuran, bentuk, kelincahan semuanya terlihat. Praktek dan pelatihan juga terlihat, dan mereka menghasilkan hasil yang terlihat. Anda akan berpikir bahwa ini akan menghilangkan mitos alam. Anda bisa*melihat*Muggsy Bogues pada ketinggian lima kaki tiga bermain basket NBA, dan Doug Flutie, quarterback kecil yang bermain untuk New England Patriots dan San Diego Chargers. Anda bisa melihat Pete Gray, pemain bisbol satu tangan yang berhasil mencapai liga utama. Ben Hogan, salah satu pegolf terhebat sepanjang masa, yang sama sekali tidak memiliki keanggunan.

Glenn Cunningham, pelari hebat, yang mengalami luka bakar parah dan kaki rusak. Larry Bird dan kurangnya kecepatan. Kamu bisa*melihat*yang kecil atau tidak anggun atau bahkan "cacat" yang membuatnya, dan spesimen seperti dewa yang tidak melakukannya. Bukankah ini seharusnya memberitahu orang sesuatu?

Pakar tinju mengandalkan pengukuran fisik, yang disebut "tales of the tape," untuk mengidentifikasi alam. Mereka termasuk pengukuran tinju petarung, jangkauan, ekspansi dada, dan berat badan. Muhammad Ali gagal dalam pengukuran ini. Dia tidak alami. Dia memiliki kecepatan yang tinggi tetapi dia tidak memiliki fisik seorang petarung yang hebat, dia tidak memiliki kekuatan, dan dia tidak memiliki gerakan klasik. Faktanya, dia salah kotak. Dia tidak memblokir pukulan dengan lengan dan sikunya. Dia melakukan aksi unjuk rasa seperti seorang amatir. Dia membiarkan rahangnya terbuka. Dia menarik tubuhnya ke belakang untuk menghindari dampak pukulan yang datang, yang dikatakan Jose Torres adalah “seperti seseorang di tengah rel kereta yang berusaha menghindari ditabrak oleh kereta yang melaju, bukan dengan berpindah ke satu atau sisi lain rel. , tetapi dengan berlari mundur.”

Sonny Liston, musuh Ali,*dulu*alami. Dia memiliki semuanya—ukuran, kekuatan, dan pengalaman. Kekuatannya sangat legendaris. Tak terbayangkan Ali bisa mengalahkan Sonny Liston. Pertarungan itu sangat menggelikan sehingga arena hanya setengah penuh untuk pertarungan.

Tapi selain kecepatannya, kecerdasan Ali adalah pikirannya. Otaknya, bukan ototnya. Dia menilai lawannya dan pergi untuk jugularis mentalnya. Dia tidak hanya mempelajari gaya bertarung Liston, tetapi dia mengamati dengan cermat orang seperti apa Liston di luar ring: “Saya membaca semua yang saya bisa di mana dia telah diwawancarai. Saya berbicara dengan orang-orang yang pernah berada di sekitarnya atau berbicara dengannya. Saya akan berbaring di tempat tidur dan menyatukan semua hal dan memikirkannya, dan mencoba untuk mendapatkan gambaran tentang bagaimana pikirannya bekerja.” Dan kemudian dia membalikkannya ke arahnya.

Mengapa Ali tampak “gila” sebelum setiap pertarungan? Karena, kata Torres, dia tahu bahwa pukulan knockout adalah pukulan yang tidak mereka lihat akan datang. Ali berkata, “Liston harus percaya bahwa saya gila. Bahwa aku mampu melakukan apapun. Dia tidak bisa melihat apa-apa selain mulut dan hanya itu yang saya ingin dia lihat!”

Melayang seperti kupu-kupu

menyengat seperti lebah

Tanganmu tidak bisa memukul

Apa yang tidak bisa dilihat oleh matamu.

Kemenangan Ali atas Liston adalah sejarah tinju. Seorang manajer tinju terkenal merefleksikan Ali:

> “Dia adalah paradoks. Penampilan fisiknya di atas ring benar-benar salah. . . . Namun, otaknya selalu dalam kondisi kerja yang sempurna.” “Dia menunjukkan kepada kita semua,” lanjutnya dengan senyum lebar tertulis di wajahnya, “bahwa semua kemenangan datang dari sini,” memukul dahinya dengan jari telunjuknya. Kemudian dia mengangkat tinjunya, berkata: "Bukan dari sini."

Ini tidak mengubah pikiran orang tentang anugerah fisik. Tidak, kami hanya melihat kembali Ali sekarang, dengan melihat ke belakang, dan melihat tubuh seorang petinju hebat. Kuahnya begitu tajam sehingga pikirannya begitu tajam dan dia mengarang puisi-puisi yang lucu, tapi kami masih menganggap kehebatannya terletak pada fisiknya. Dan kami tidak mengerti bagaimana para ahli gagal melihat kehebatan itu sejak awal.

Michael Jordan

Michael Jordan juga tidak alami. Dia adalah atlet pekerja keras, mungkin dalam sejarah olahraga.

Sudah diketahui dengan baik bahwa Michael Jordan dikeluarkan dari tim universitas sekolah menengah — kami menertawakan pelatih yang memotongnya. Dia tidak direkrut oleh perguruan tinggi tempat dia ingin bermain (Negara Bagian Carolina Utara). Yah, bukan?*mereka* konyol? Dia tidak direkrut oleh dua tim NBA pertama yang bisa memilihnya. Benar-benar bodoh! Karena sekarang kami tahu dia adalah pemain bola basket terhebat yang pernah ada, dan kami pikir itu seharusnya sudah jelas sejak awal. Ketika kita melihatnya, kita melihat*MICHAEL JORDAN.*Tapi saat itu dia hanya Michael Jordan.

Ketika Jordan dikeluarkan dari tim universitas, dia sangat terpukul. Ibunya berkata, "Saya menyuruhnya kembali dan mendisiplinkan dirinya sendiri." Anak laki-laki, apakah dia mendengarkan. Dia biasa meninggalkan rumah pada pukul enam pagi untuk pergi latihan sebelum sekolah. Di University of North Carolina, ia terus-menerus memperbaiki kelemahannya—permainan defensifnya dan penanganan bola serta tembakannya. Itu

Pelatih terkejut dengan kesediaannya untuk bekerja lebih keras daripada orang lain. Suatu kali, setelah tim kalah dalam pertandingan terakhir musim ini, Jordan pergi dan berlatih pukulannya selama berjam-jam. Dia sedang mempersiapkan untuk tahun depan. Bahkan di puncak kesuksesan dan ketenarannya—setelah ia menjadikan dirinya sebagai seorang atletik yang jenius—latihan yang gigihnya tetap melegenda. Mantan asisten pelatih Bulls John Bach menyebutnya "seorang jenius yang terus-menerus ingin meningkatkan kejeniusannya."

Bagi Jordan, kesuksesan berasal dari pikiran. “Ketangguhan mental dan hati jauh lebih kuat daripada beberapa keuntungan fisik yang mungkin Anda miliki. Saya selalu mengatakan itu dan saya selalu percaya itu.” Tapi orang lain tidak. Mereka melihat Michael Jordan dan mereka melihat kesempurnaan fisik yang tak terhindarkan mengarah pada kebesarannya.

Sayang

Bagaimana dengan Babe Ruth? Sekarang, dia jelas bukan wadah kesempurnaan fisik manusia. Inilah pria dengan selera makan yang terkenal dan perut raksasa yang menonjol keluar dari seragam Yankee-nya. Wow, bukankah itu membuatnya lebih alami? Bukankah dia hanya bersenang-senang sepanjang malam dan kemudian berjalan-jalan di hari berikutnya dan melakukan home run?

Babe juga tidak alami. Pada awal karir profesionalnya, Babe Ruth bukanlah pemukul yang baik. Dia memiliki banyak kekuatan, kekuatan yang datang dari komitmen totalnya setiap kali dia mengayunkan tongkat pemukulnya. Ketika dia terhubung, itu menakjubkan, tetapi dia sangat tidak konsisten.

Memang benar bahwa dia bisa mengonsumsi minuman keras dan makanan dalam jumlah yang luar biasa. Setelah makan besar, dia bisa makan satu atau lebih pai utuh untuk pencuci mulut. Tapi dia juga bisa mendisiplinkan dirinya sendiri ketika dia harus. Di banyak musim dingin, ia berolahraga sepanjang musim di gym agar lebih bugar. Faktanya, setelah musim 1925, ketika dia terlihat seperti sedang lelah, dia benar-benar berkomitmen untuk menjadi bugar, dan itu berhasil. Dari tahun 1926 sampai 1931, ia memukul 0,354, rata-rata 50 home run setahun dan 155 run batted in. Robert Creamer, penulis biografinya, mengatakan, “Ruth menampilkan pukulan berkelanjutan terbaik yang pernah ada dalam bisbol. . . . Dari abu tahun 1925, Babe Ruth bangkit seperti roket.” Melalui disiplin.

Dia juga suka berlatih. Bahkan, ketika dia bergabung dengan Boston Red Sox, para veteran membencinya karena ingin berlatih memukul setiap hari. Dia

bukan hanya pemula; dia adalah seorang pemula*kendi.*Dia pikir dia siapa, mencoba berlatih memukul? Suatu saat, kemudian dalam karirnya, dia didisiplinkan dan dilarang bermain. Itu satu hal. Tapi mereka juga tidak mengizinkannya berlatih, dan itu*Betulkah*terluka.

Ty Cobb berpendapat bahwa menjadi pelempar membantu Ruth mengembangkan pukulannya. Mengapa menjadi pelempar membantu pukulannya? "Dia bisa bereksperimen di piring," kata Cobb. "Tidak ada yang terlalu peduli jika pelempar menyerang atau terlihat buruk saat memukul, jadi Ruth bisa mengambil pukulan besar itu. Jika dia meleset, itu tidak masalah. . . . Seiring berjalannya waktu, dia belajar lebih banyak tentang bagaimana mengontrol ayunan besar itu dan meletakkan kayu di atas bola. Pada saat dia menjadi pemain luar penuh waktu, dia sudah siap."

Namun kita berpegang teguh pada apa yang disebut Stephen Jay Gould "pandangan umum bahwa pemain bola adalah sebongkah daging, secara alami dan tanpa usaha menunjukkan bakat yang disediakan alam."

Wanita Tercepat di Bumi

Bagaimana dengan Wilma Rudolph, yang dipuji sebagai wanita tercepat di dunia setelah dia memenangkan tiga medali emas untuk lari cepat dan estafet di Olimpiade Roma 1960? Dia jauh dari keajaiban fisik sebagai anak muda. Dia adalah bayi prematur, kedua puluh dari dua puluh dua anak yang lahir dari orang tuanya, dan anak yang terus-menerus sakit. Pada usia empat tahun, dia hampir meninggal karena perjuangan panjang dengan pneumonia ganda, demam berdarah, dan polio (!), muncul dengan kaki kiri yang sebagian besar lumpuh. Dokter memberinya sedikit harapan untuk menggunakannya lagi. Selama delapan tahun, dia menjalani terapi fisik dengan penuh semangat, sampai pada usia dua belas tahun dia melepaskan penyangga kakinya dan mulai berjalan dengan normal.

Jika ini bukan pelajaran bahwa keterampilan fisik dapat dikembangkan, apa itu? Dia segera pergi dan menerapkan pelajaran itu ke bola basket dan trek, meskipun dia kalah setiap balapan yang dia ikuti di pertemuan trek resmi pertamanya. Setelah karirnya yang luar biasa, dia berkata, "Saya hanya ingin dikenang sebagai wanita pekerja keras."

Bagaimana dengan Jackie Joyner-Kersee, yang dipuji sebagai atlet wanita terhebat sepanjang masa? Antara 1985 dan awal 1996, dia memenangkan setiap heptathlon yang dia ikuti. Apa sebenarnya heptathlon itu? Ini adalah dua hari yang melelahkan, acara tujuh bagian yang terdiri dari lari gawang 100 meter, lompat tinggi, lempar lembing, lari cepat 200 meter, lompat jauh, pukulan, dan

lari 800 meter. Tak heran jika pemenangnya disebut-sebut sebagai atlet wanita terbaik di dunia. Sepanjang jalan, Joyner-Kersee memperoleh enam skor tertinggi dalam sejarah olahraga, memecahkan rekor dunia, dan memenangkan dua kejuaraan dunia serta dua medali emas Olimpiade (enam jika kita menghitungnya di acara lain).

Apakah dia alami? Bakat yang dia miliki, tetapi ketika dia mulai melacak, dia selesai di tempat terakhir untuk beberapa waktu. Semakin lama dia bekerja, semakin cepat dia mendapatkan, tetapi dia masih tidak memenangkan balapan apa pun. Akhirnya, dia mulai menang. Apa yang berubah? “Beberapa orang mungkin mengaitkan transformasi saya dengan hukum keturunan. . . . Tapi saya pikir itu adalah hadiah saya untuk semua jam kerja di jalur kekang, trotoar lingkungan dan koridor sekolah.”

Berbagi rahasia kesuksesannya yang berkelanjutan, dia berkata, “Ada sesuatu tentang melihat diri saya berkembang yang memotivasi dan menggairahkan saya. Begitulah sekarang, setelah enam medali Olimpiade dan lima rekor dunia. Dan begitulah saya di SMP, baru mulai memasuki track meet.”

Dua medali terakhirnya (kejuaraan dunia dan medali Olimpiade) datang saat serangan asma dan cedera hamstring yang parah dan menyakitkan. Itu bukan bakat alami yang mengambil jalannya. Itu adalah pola pikir yang mengatakan.

Naturals Tidak Perlu Usaha

Tahukah Anda pernah ada keyakinan kuat bahwa Anda tidak dapat berlatih golf secara fisik, dan bahwa jika Anda membangun kekuatan, Anda akan kehilangan "sentuhan" Anda? Sampai Tiger Woods datang dengan rezim latihannya dan kebiasaan latihannya yang keras dan memenangkan setiap turnamen yang harus dimenangkan.

Dalam beberapa budaya, orang-orang yang mencoba melampaui bakat alami mereka melalui pelatihan menerima penolakan yang tajam. Anda seharusnya menerima stasiun Anda dalam hidup. Budaya ini akan membenci Maury Wills. Wills adalah pemain bisbol yang bersemangat pada 1950-an dan 60-an dengan mimpi menjadi pemain liga utama. Masalahnya adalah pukulannya tidak cukup baik, jadi ketika Dodgers mengontraknya, mereka mengirimnya ke liga kecil. Dia dengan bangga mengumumkan kepada teman-temannya, "Dalam dua tahun, saya akan berada di Brooklyn bermain dengan Jackie Robinson."

Dia salah. Terlepas dari prediksinya yang optimis dan latihan sehari-hari yang melelahkan, ia mendekam di bawah umur selama delapan setengah tahun. Pada tanda tujuh setengah tahun, manajer tim membuat saran pukulan,

memberi tahu Wills, "Anda berada dalam keterpurukan selama tujuh setengah tahun, Anda tidak akan rugi apa-apa." Tak lama kemudian, ketika shortstop Dodger mematahkan kakinya, Wills dipanggil. Dia punya kesempatan.

Pukulannya adalah *tetap* tidak cukup baik. Tidak siap untuk menyerah, dia pergi ke pelatih base pertama untuk meminta bantuan; mereka bekerja bersama beberapa jam sehari di luar latihan rutin Wills. Masih belum cukup baik. Bahkan Wills yang kasar sekarang siap untuk berhenti, tetapi pelatih base pertama menolak untuk membiarkannya. Sekarang setelah mekanismenya ada, Wills membutuhkan pekerjaan di pikirannya.

Dia mulai memukul—dan, dengan kecepatannya yang tinggi, dia mulai mencuri pangkalan. Dia mempelajari lemparan pelempar dan penangkap lawan, mencari tahu saat terbaik untuk mencuri basis. Dia mengembangkan lepas landas yang tiba-tiba dan kuat serta slide yang efektif. Pencuriannya mulai mengalihkan perhatian para pelempar, membuang para penangkap, dan menggetarkan para penggemar. Wills kemudian memecahkan rekor Ty Cobb untuk pangkalan yang dicuri, rekor yang tak tertandingi selama empat puluh tujuh tahun. Musim itu, ia terpilih sebagai pemain paling berharga di Liga Nasional.

IQ Olahraga

Anda akan berpikir dunia olahraga akan *memiliki* untuk melihat hubungan antara latihan dan peningkatan—dan antara pikiran dan kinerja—dan berhenti terlalu banyak membicarakan bakat fisik bawaan. Namun hampir seolah-olah mereka menolak untuk melihat. Mungkin karena, seperti yang disarankan Malcolm Gladwell, orang lebih menghargai anugerah alam daripada kemampuan yang diperoleh. Sebanyak budaya kita berbicara tentang upaya individu dan perbaikan diri, jauh di lubuk hati, menurutnya, kita menghormati alam. Kami suka menganggap juara dan idola kami sebagai pahlawan super yang dilahirkan berbeda dari kami. Kami tidak suka menganggap mereka sebagai orang yang relatif biasa yang menjadikan diri mereka luar biasa. Kenapa tidak? Bagi saya itu jauh lebih menakjubkan.

Bahkan ketika para ahli bersedia mengakui peran pikiran, mereka terus bersikeras bahwa itu semua bawaan!

Ini benar-benar mengejutkan saya ketika saya menemukan sebuah artikel tentang Marshall Faulk, pemain belakang yang hebat untuk tim sepak bola St. Louis Rams. Faulk baru saja menjadi pemain pertama yang mendapatkan kombinasi dua ribu yard rush dan acceptance dalam empat musim berturut-turut.

Artikel itu, yang ditulis pada malam Super Bowl 2002, berbicara tentang keterampilan luar biasa Faulk dalam mengetahui di mana setiap pemain di lapangan, bahkan di

kekacauan berputar-putar dari dua puluh dua pemain yang berlari dan jatuh. Dia tidak hanya tahu di mana mereka berada, tetapi dia juga tahu apa yang mereka lakukan, dan apa mereka *tentang*melakukan. Menurut rekan satu timnya, dia tidak pernah salah.

Menakjubkan. Bagaimana dia melakukannya? Seperti yang dikatakan Faulk, dia menghabiskan bertahun-tahun menonton sepak bola. Di sekolah menengah dia bahkan mendapat pekerjaan sebagai penjual stadion baseball, yang dia benci, untuk menonton sepak bola pro. Saat dia melihat, dia selalu mengajukan pertanyaan*Mengapa?:*"Mengapa kita menjalankan drama ini?" "Kenapa kita menyerangnya dengan cara ini?" "Mengapa mereka melakukan itu?" "Mengapa mereka melakukan ini?" "Pertanyaan itu," kata Faulk, "pada dasarnya membuat saya terlibat dalam sepak bola dengan cara yang lebih mendalam." Sebagai seorang profesional, dia tidak pernah berhenti bertanya mengapa dan menyelidiki lebih dalam cara kerja game.

Jelas, Faulk sendiri melihat keterampilannya sebagai hasil dari rasa ingin tahu dan belajarnya yang tak pernah terpuaskan.

Bagaimana pemain dan pelatih melihatnya? Sebagai hadiah. "Marshall memiliki IQ sepakbola tertinggi dari semua pemain posisi yang pernah saya mainkan," kata seorang rekan setim veteran. Rekan satu tim lainnya menggambarkan kemampuannya untuk mengenali keberpihakan defensif dengan sempurna sebagai "hadiah sarjana." Dengan kagum akan berbagai keterampilannya, seorang pelatih menjelaskan: "Dibutuhkan kecerdasan sepakbola yang sangat bawaan untuk melakukan semua itu."

"KARAKTER"

Tapi bukankah ada beberapa atlet alami yang tampaknya benar-benar memiliki "itu" sejak awal? Ya, dan seperti halnya Billy Beane dan John McEnroe, terkadang itu adalah kutukan. Dengan semua pujian atas bakat mereka dan dengan betapa sedikit yang mereka butuhkan untuk bekerja atau mengembangkan diri, mereka dapat dengan mudah jatuh ke dalam mindset tetap. Bruce Jenner (sekarang Caitlyn Jenner), peraih medali emas Olimpiade 1976 dalam dasalomba, mengatakan, "Jika saya tidak menderita disleksia, saya mungkin tidak akan memenangkan Olimpiade. Jika saya menjadi pembaca yang lebih baik, maka itu akan datang dengan mudah, olahraga akan datang dengan mudah. . . dan saya tidak akan pernah menyadari bahwa cara Anda maju dalam hidup adalah kerja keras."

Alam, terbawa dengan keunggulan mereka, tidak belajar bagaimana bekerja keras atau bagaimana mengatasi kemunduran. Ini adalah kisah Pedro Martinez, pelempar brilian saat itu bersama Boston Red Sox, yang menghancurkan dirinya sendiri saat mereka sangat membutuhkannya. Tapi itu cerita yang lebih besar juga, cerita tentang karakter.

Sekelompok penulis olahraga dari*The New York Times*dan*Bola Dunia Boston*berada di pesawat ulang-alik Delta ke Boston. Aku juga. Mereka menuju Game 3 dari seri play-off Liga Amerika 2003 antara New York Yankees dan Boston Red Sox. Mereka berbicara tentang karakter, dan mereka semua setuju—para penulis Boston dengan enggan—bahwa Yankees memilikinya.

Antara lain, mereka ingat apa yang telah dilakukan Yankees untuk New York dua tahun sebelumnya. Saat itu Oktober 2001, dan warga New York baru saja melewati 11 September. Saya ada di sana dan kami hancur. Kami membutuhkan beberapa harapan. Kota membutuhkan Yankee untuk melakukannya—untuk mengikuti World Series. Tapi Yankee telah melewatinya juga, dan mereka terluka dan kelelahan. Mereka sepertinya tidak punya apa-apa lagi. Saya tidak tahu dari mana mereka mendapatkannya, tetapi mereka menggali lebih dalam dan mereka memoles tim satu demi satu, setiap kemenangan membawa kita sedikit kembali ke kehidupan, masing-masing memberi kita sedikit lebih banyak harapan untuk masa depan. Didorong oleh kebutuhan kita, mereka menjadi juara Liga Amerika Timur, kemudian juara Liga Amerika, dan kemudian mereka berada di Seri Dunia, di mana mereka berlari dengan gagah berani dan hampir berhasil. Semua orang membenci Yankee. Ini adalah tim yang ditentang seluruh negara. Saya tumbuh dengan membenci Yankees juga, tetapi setelah itu saya harus mencintai mereka. Inilah yang dimaksud oleh para penulis olahraga dengan karakter.

Karakter, kata para penulis olahraga. Mereka mengetahuinya ketika mereka melihatnya—itu adalah kemampuan untuk menggali dan menemukan kekuatan bahkan ketika segala sesuatunya bertentangan dengan Anda.

Keesokan harinya, Pedro Martinez, pitcher Boston yang mempesona tetapi terlalu dimanjakan, menunjukkan apa arti karakter. Dengan menunjukkan apa yang bukan.

Tidak ada yang menginginkan Kejuaraan Liga Amerika ini lebih dari Boston Red Sox. Mereka tidak pernah memenangkan Seri Dunia dalam delapan puluh lima tahun, sejak kutukan Bambino—yaitu, sejak pemilik Sox Harry Frazee menjual Babe Ruth kepada Yankees demi uang untuk membiayai pertunjukan Broadway. Sudah cukup buruk bahwa dia menjual pelempar kidal terbaik dalam bisbol (seperti Ruth pada saat itu), tetapi dia menjualnya kepada musuh yang dibenci.

The Yankees terus mendominasi bisbol, menang, tampaknya, World Series tanpa akhir. Sementara Boston berhasil mencapai empat World Series dan beberapa play-off, tetapi mereka selalu kalah. Dan mereka selalu kalah dengan cara yang paling tragis. Dengan datang sangat dekat dengan kemenangan dan kemudian mengalami kehancuran.

Di sini, akhirnya, adalah kesempatan lain untuk melawan kutukan itu *dan* mengalahkan musuh bebuyutan mereka. Jika mereka menang, mereka akan melakukan perjalanan ke World Series dan Yankees akan tinggal di rumah. Pedro Martinez adalah harapan mereka. Bahkan, di awal musim, dia telah mengutuk kutukan itu.

Namun setelah memainkan permainan yang indah, Martinez kehilangan keunggulannya dan tertinggal. Apa yang dia lakukan saat itu? Dia memukul seorang pemukul dengan bola (Karim Garcia), mengancam akan memukul yang lain (Jorge Posada), dan melemparkan seorang pria berusia tujuh puluh dua tahun ke tanah (pelatih Yankee Don Zimmer).

Sebagai *Waktu New York* penulis Jack Curry menulis: "Kami tahu kami akan memiliki Pedro vs. Roger [Clemens] pada sore yang tak terlupakan di Fenway Park. . . . Tapi tidak ada yang menyangka akan melihat Pedro melawan Garcia, Pedro melawan Posada, Pedro melawan Zimmer."

Bahkan para penulis Boston terperanjat. Dan Shaughnessy, dari *bola dunia,* bertanya: "Yang mana yang Anda lebih suka sekarang, penggemar Red Sox? Roger Clemens, yang menjaga ketenangannya dan berperilaku seperti seorang profesional Sabtu malam, memenangkan permainan untuk timnya meskipun kemarahannya jelas? Atau Martinez, bayi yang memukul seorang pria setelah dia memimpin, lalu menunjuk ke kepalanya dan pada penangkap Yankees Jorge Posada, mengancam, 'Kamu berikutnya'? . . . Penggemar Red Sox tidak suka mendengar ini, tetapi Martinez adalah hari Sabtu yang memalukan, dan aib bagi bisbol. Dia lolos begitu saja karena dia Pedro. Dan kantor depan Sox memungkinkan dia. Bisakah Martinez suatu saat berdiri dan mengakui bahwa dia salah?"

Seperti Billy Beane, Pedro Martinez tidak tahu bagaimana menoleransi frustrasi, tidak tahu bagaimana menggali dan mengubah kemunduran penting menjadi kemenangan penting. Juga, seperti Billy Beane, dia tidak bisa mengakui kesalahannya dan belajar darinya. Karena dia mengamuk alih-alih melakukan pekerjaan itu, Yankees memenangkan pertandingan dan memenangkan play-off dengan satu pertandingan.

Para penulis olahraga di pesawat setuju bahwa karakter adalah segalanya. Namun mereka mengaku tidak mengerti dari mana asalnya. Namun saya pikir sekarang kita mendapatkan gagasan bahwa karakter tumbuh dari pola pikir.

Kita sekarang tahu bahwa ada pola pikir di mana orang terjerat dalam gagasan tentang bakat dan kekhususan mereka sendiri. Ketika terjadi kesalahan, mereka kehilangan fokus dan kemampuan mereka, menempatkan semua yang mereka inginkan—dan dalam hal ini, semua yang sangat diinginkan oleh tim dan para penggemar—dalam bahaya.

Kita juga tahu bahwa ada pola pikir yang membantu orang mengatasi kemunduran dengan baik, mengarahkan mereka ke strategi yang baik, dan mengarahkan mereka untuk bertindak sebaik mungkin.

minat.

Tunggu. Ceritanya belum berakhir. Satu tahun kemudian, Sox dan Yankees saling berhadapan lagi. Siapa pun yang memenangkan empat dari tujuh pertandingan akan menjadi Juara Liga Amerika dan akan melakukan perjalanan itu ke Seri Dunia. Yankees memenangkan tiga game pertama, dan nasib memalukan Boston tampaknya tertutup sekali lagi.

Tapi tahun itu Boston telah memberi perhatian pada primadona mereka. Mereka menukar satu, mencoba menukar yang lain (tidak ada yang menginginkannya), dan mengirimkan pesan: Ini adalah tim, bukan sekelompok bintang. Kami bekerja keras untuk satu sama lain.

Empat pertandingan kemudian, Boston Red Sox menjadi juara Liga Amerika. Dan kemudian Juara Dunia. Ini adalah pertama kalinya sejak 1904 Boston mengalahkan Yankees dalam seri kejuaraan, menunjukkan dua hal. Pertama, kutukan itu sudah berakhir. Dan kedua, karakter itu bisa dipelajari.

Lebih Banyak Tentang Karakter

Mari kita ambil dari atas dengan Pete Sampras dan mindset berkembang. Pada tahun 2000, Sampras berada di Wimbledon, mencoba meraih kemenangan tenis Grand Slam yang ketiga belas. Jika dia menang, dia akan memecahkan rekor dua belas kemenangan Roy Emerson di turnamen-turnamen top. Meskipun Sampras berhasil mencapai final, dia tidak bermain sebaik itu di turnamen dan tidak optimis tentang peluangnya melawan Patrick Rafter yang muda dan kuat.

Sampras kalah di set pertama, dan hampir kalah di set kedua. Dia kalah 4-1 di tiebreak. Bahkan dia berkata, "Saya benar-benar merasa seperti itu menghilang." Apa yang akan dilakukan McEnroe? Apa yang akan dilakukan Pedro Martinez? Apa yang dilakukan Sampras?

Seperti yang dikatakan William Rhoden, “Dia . . . mencari kerangka acuan yang dapat membawanya melaluinya.” Sampras berkata, “Ketika Anda sedang melakukan pergantian, Anda memikirkan pertandingan sebelumnya bahwa Anda kehilangan set pertama . . . kembali dan memenangkan tiga berikutnya. Ada waktu. Anda merenungkan pengalaman masa lalu Anda, mampu melewatinya.”

Tiba-tiba, Sampras berlari lima angka. Kemudian dua lagi. Dia telah memenangkan set kedua dan dia masih hidup.

“Tadi malam,” kata Rhoden, “Sampras menampilkan semua kualitas pahlawan: kekalahan di set pertama, kerentanan di dekat kekalahan, kemudian comeback dan

kemenangan terakhir.”

Jackie Joyner-Kersee berbicara sendiri melalui serangan asma selama kejuaraan dunia terakhirnya. Dia berada di lomba 800 meter, acara terakhir dari heptathlon, ketika dia merasakan serangan datang. "Teruslah memompa lenganmu," dia menginstruksikan dirinya sendiri. “Ini tidak terlalu buruk, jadi lanjutkan. Kau bisa melakukannya. Anda tidak akan memiliki serangan besar-besaran. Anda memiliki cukup udara. Anda telah memenangkan hal ini. . . . Lari sekuat tenaga di 200 meter terakhir ini, Jackie.” Dia menginstruksikan dirinya sendiri sampai ke kemenangan. “Saya harus mengatakan ini adalah kemenangan terbesar saya, mengingat kompetisi dan pasang surut yang saya alami. . . . Jika saya benar-benar menginginkannya, saya harus menariknya bersama-sama.”

Dalam Olimpiade terakhirnya, hal yang ditakuti terjadi. Cedera hamstring yang serius memaksanya untuk keluar dari heptathlon. Dia hancur. Dia tidak lagi menjadi pesaing dalam acara tanda tangannya, tetapi apakah dia akan menjadi pesaing dalam lompat jauh beberapa hari kemudian? Lima lompatan pertamanya mengatakan tidak. Mereka sama sekali tidak mendekati level medali. Tapi lompat keenam memberinya medali perunggu, lebih berharga daripada medali emasnya. “Kekuatan untuk lompatan keenam itu berasal dari berbagai macam patah hati saya selama bertahun-tahun. . . Saya telah mengumpulkan semua rasa sakit saya dan mengubahnya menjadi satu pertunjukan yang luar biasa. ”

Joyner-Kersee juga menampilkan semua kualitas seorang pahlawan: kekalahan, kerentanan mendekati kekalahan, kemudian kebangkitan dan kemenangan terakhir.

Karakter, Hati, Kemauan, dan Pikiran Seorang Juara

Itu berjalan dengan nama yang berbeda, tetapi itu adalah hal yang sama. Itulah yang membuat Anda berlatih, dan itulah yang memungkinkan Anda menggali dan menariknya keluar saat Anda paling membutuhkannya.

Ingat bagaimana McEnroe memberi tahu kami semua hal yang salah yang membuatnya kalah setiap pertandingan dia kalah? Ada saat dingin dan ada saat panas, ada saat dia cemburu dan ada saat dia kesal, dan berkali-kali dia terganggu. Namun, seperti yang dikatakan Billie Jean King kepada kita, tanda seorang juara adalah kemampuan untuk menang ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik—ketika Anda tidak bermain dengan baik dan emosi Anda tidak tepat. Inilah cara dia belajar apa artinya menjadi juara.

King berada di final di Forest Hills bermain melawan Margaret Smith (kemudian Margaret Smith Court), yang berada di puncak kehebatannya. Raja

telah memainkannya lebih dari selusin kali dan hanya sekali mengalahkannya. Di set pertama, King bermain luar biasa. Dia tidak melewatkan tendangan voli dan membangun keunggulan yang bagus. Tiba-tiba, set itu berakhir. Smith telah memenangkannya.

Di set kedua, King kembali memimpin dan melakukan servis untuk memenangkan set tersebut. Sebelum dia menyadarinya, Smith telah memenangkan set dan pertandingan.

Awalnya Raja bingung. Dia belum pernah membangun kepemimpinan yang begitu kuat dalam pertandingan yang begitu penting. Tapi kemudian dia punya*Eureka!*momen. Seketika, dia mengerti apa itu juara: seseorang yang bisa meningkatkan level permainan mereka saat dibutuhkan. Ketika pertandingan dipertaruhkan, mereka tiba-tiba "mendapat tiga kali lebih keras."

Jackie Joyner-Kersee memilikinya*Eureka!*saat juga. Dia berusia lima belas tahun dan berkompetisi di heptathlon di AAU Junior Olympics. Semuanya sekarang tergantung pada acara terakhir, lomba 800 meter, acara yang dia takuti. Dia kelelahan dan dia bersaing dengan pelari jarak jauh ahli yang waktunya tidak pernah dia tandingi. Dia melakukannya kali ini. "Saya merasa agak tinggi. Saya telah membuktikan bahwa saya bisa menang jika saya sangat menginginkannya. . . . Kemenangan itu menunjukkan kepada saya bahwa saya tidak hanya bisa bersaing dengan atlet terbaik di negeri ini, saya juga bisa*akan*diriku untuk menang."

Sering disebut sebagai pemain sepak bola wanita terbaik di dunia, Mia Hamm mengatakan bahwa dia selalu ditanya, "Mia, apa hal terpenting yang harus dimiliki seorang pemain sepak bola?" Tanpa ragu-ragu, dia menjawab, "Ketangguhan mental." Dan dia tidak bermaksud beberapa sifat bawaan. Ketika sebelas pemain ingin menjatuhkan Anda, ketika Anda lelah atau cedera, ketika wasit menentang Anda, Anda tidak bisa membiarkan semua itu memengaruhi fokus Anda. Bagaimana kamu melakukannya? Kamu harus*mempelajari*bagaimana. "Ini," kata Hamm, "salah satu aspek sepak bola yang paling sulit dan yang saya perjuangkan di setiap pertandingan dan setiap latihan."

Omong-omong, apakah menurut Hamm dia adalah pemain terhebat di dunia? Tidak. "Dan karena itu," katanya, "suatu hari nanti aku mungkin."

Dalam olahraga, selalu ada situasi do-or-die, ketika seorang pemain harus lolos atau semuanya berakhir. Jack Nicklaus, pegolf terkenal, berada dalam situasi ini berkali-kali dalam karir profesionalnya yang panjang di PGA Tour di mana turnamen bertumpu pada pukulan yang harus dilakukan. Jika Anda harus menebak, berapa banyak dari tembakan ini yang menurut Anda gagal? Jawabannya adalah satu. Satu!

telah memainkannya lebih dari selusin kali dan hanya sekali mengalahkannya. Di set pertama, King bermain luar biasa. Dia tidak melewatkan tendangan voli dan membangun keunggulan yang bagus. Tiba-tiba, set itu berakhir. Smith telah memenangkannya.

Di set kedua, King kembali memimpin dan melakukan servis untuk memenangkan set tersebut. Sebelum dia menyadarinya, Smith telah memenangkan set dan pertandingan.

Awalnya Raja bingung. Dia belum pernah membangun kepemimpinan yang begitu kuat dalam pertandingan yang begitu penting. Tapi kemudian dia punya*Eureka!*momen. Seketika, dia mengerti apa itu juara: seseorang yang bisa meningkatkan level permainan mereka saat dibutuhkan. Ketika pertandingan dipertaruhkan, mereka tiba-tiba "mendapat tiga kali lebih keras."

Jackie Joyner-Kersee memilikinya*Eureka!*saat juga. Dia berusia lima belas tahun dan berkompetisi di heptathlon di AAU Junior Olympics. Semuanya sekarang tergantung pada acara terakhir, lomba 800 meter, acara yang dia takuti. Dia kelelahan dan dia bersaing dengan pelari jarak jauh ahli yang waktunya tidak pernah dia tandingi. Dia melakukannya kali ini. "Saya merasa agak tinggi. Saya telah membuktikan bahwa saya bisa menang jika saya sangat menginginkannya. . . . Kemenangan itu menunjukkan kepada saya bahwa saya tidak hanya bisa bersaing dengan atlet terbaik di negeri ini, saya juga bisa*akan*diriku untuk menang."

Sering disebut sebagai pemain sepak bola wanita terbaik di dunia, Mia Hamm mengatakan bahwa dia selalu ditanya, "Mia, apa hal terpenting yang harus dimiliki seorang pemain sepak bola?" Tanpa ragu-ragu, dia menjawab, "Ketangguhan mental." Dan dia tidak bermaksud beberapa sifat bawaan. Ketika sebelas pemain ingin menjatuhkan Anda, ketika Anda lelah atau cedera, ketika wasit menentang Anda, Anda tidak bisa membiarkan semua itu memengaruhi fokus Anda. Bagaimana kamu melakukannya? Kamu harus*mempelajari*bagaimana. "Ini," kata Hamm, "salah satu aspek sepak bola yang paling sulit dan yang saya perjuangkan di setiap pertandingan dan setiap latihan."

Omong-omong, apakah menurut Hamm dia adalah pemain terhebat di dunia? Tidak. "Dan karena itu," katanya, "suatu hari nanti aku mungkin."

Dalam olahraga, selalu ada situasi do-or-die, ketika seorang pemain harus lolos atau semuanya berakhir. Jack Nicklaus, pegolf terkenal, berada dalam situasi ini berkali-kali dalam karir profesionalnya yang panjang di PGA Tour di mana turnamen bertumpu pada pukulan yang harus dilakukan. Jika Anda harus menebak, berapa banyak dari tembakan ini yang menurut Anda gagal? Jawabannya adalah satu. Satu!

Itulah mentalitas juara. Begitulah cara orang yang tidak berbakat seperti lawannya memenangkan pertandingan. John Wooden, pelatih bola basket legendaris, menceritakan salah satu kisah favorit saya. Suatu ketika, ketika Wooden masih menjadi pelatih sekolah menengah, seorang pemain tidak senang karena dia tidak diikutsertakan dalam pertandingan besar. Pemain, Eddie Pawelski, memohon pada Wooden untuk memberinya kesempatan, dan Wooden mengalah. "Baiklah Eddie," katanya, "aku akan memberimu kesempatan. Aku akan menurunkanmu melawan Fort Wayne Central besok malam."

"Tiba-tiba," Wooden memberi tahu kami, "Saya bertanya-tanya dari mana kata-kata itu berasal." Tiga tim terkunci dalam pertarungan memperebutkan nomor satu di Indiana—satu adalah timnya dan satu lagi adalah Fort Wayne Central, tim besok malam.

Malam berikutnya, Wooden memulai Eddie. Dia memperkirakan Eddie akan bertahan paling lama satu atau dua menit, terutama karena dia melawan Armstrong dari Fort Wayne, pemain terberat di negara bagian itu.

"Eddie benar-benar memisahkannya," laporan Wooden. "Armstrong mendapat total poin terendah dalam karirnya. Eddie mencetak 12, dan tim kami menunjukkan keseimbangan terbaik sepanjang musim. . . . Tapi selain mencetak gol, pertahanannya, rebound, dan play-making sangat bagus." Eddie tidak pernah duduk lagi dan dinobatkan sebagai pemain paling berharga selama dua tahun ke depan.

Semua orang ini memiliki karakter. Tak satu pun dari mereka berpikir bahwa mereka adalah orang-orang istimewa, dilahirkan dengan hak untuk menang. Mereka adalah orang-orang yang bekerja keras, yang belajar bagaimana menjaga fokus mereka di bawah tekanan, dan yang melampaui kemampuan biasa mereka ketika mereka harus melakukannya.

Tetap di Atas

Karakter adalah apa yang memungkinkan Anda mencapai puncak*dan tinggal di sana.*Darryl Strawberry, Mike Tyson, dan Martina Hingis mencapai puncak, tetapi mereka tidak tinggal di sana. Bukankah itu karena mereka memiliki segala macam masalah pribadi dan cedera? Ya, tapi begitu juga banyak juara lainnya. Ben Hogan ditabrak bus dan hancur secara fisik, tetapi dia berhasil kembali ke atas.

"Saya percaya kemampuan dapat membawa Anda ke puncak," kata pelatih John Wooden, "tetapi dibutuhkan karakter untuk membuat Anda tetap di sana. . . . Sangat mudah untuk. . . mulai berpikir Anda bisa 'menghidupkannya' secara otomatis, tanpa persiapan yang tepat. Dibutuhkan karakter nyata untuk terus bekerja keras atau bahkan lebih keras setelah Anda berada di sana. Ketika Anda membaca tentang seorang atlet atau tim yang menang berulang kali, ingatkan diri Anda, 'Lebih dari sekadar kemampuan, mereka memiliki karakter.' "

Mari kita lihat lebih dalam apa arti karakter, dan bagaimana mindset berkembang menciptakannya. Stuart Biddle dan rekan-rekannya mengukur pola pikir remaja dan dewasa muda tentang kemampuan atletik. Mereka yang memiliki mindset tetap adalah orang-orang yang percaya bahwa:

“Anda memiliki tingkat kemampuan tertentu dalam olahraga dan Anda tidak dapat berbuat banyak untuk mengubah tingkat itu.”

"Untuk menjadi ahli dalam olahraga, Anda harus berbakat secara alami."

Sebaliknya, orang-orang dengan mindset berkembang setuju bahwa:

“Seberapa baik Anda dalam olahraga akan*selalu*tingkatkan jika Anda bekerja lebih keras di dia."

“Untuk menjadi sukses dalam olahraga, Anda perlu mempelajari teknik dan keterampilan dan melatihnya secara teratur.”

Mereka yang memiliki mindset berkembang adalah mereka yang paling menunjukkan karakter atau hati. Mereka adalah orang-orang yang memiliki pikiran para juara. Apa yang saya maksud? Mari kita lihat temuan dari para peneliti olahraga ini dan lihat.

APA ITU SUKSES?

Temuan #1: Mereka yang memiliki mindset berkembang menemukan kesuksesan dalam melakukan yang terbaik, dalam belajar dan berkembang. Dan inilah tepatnya yang kami temukan di para juara.

“Bagi saya kegembiraan atletik tidak pernah terletak pada kemenangan,” kata Jackie Joyner-Kersee kepada kita, “. . . Saya memperoleh kebahagiaan yang sama banyaknya dari proses dan hasil. Saya tidak keberatan kalah selama saya melihat peningkatan atau saya merasa telah melakukannya sebaik mungkin. Jika saya kalah, saya hanya kembali ke trek dan bekerja lagi.”

Gagasan ini—bahwa kesuksesan pribadi adalah ketika Anda bekerja paling keras untuk menjadi yang terbaik—merupakan inti dari kehidupan John Wooden. Faktanya, katanya, “ada banyak, banyak permainan yang memberi saya kesenangan sebanyak sepuluh pertandingan kejuaraan nasional yang kami menangkan, hanya karena kami mempersiapkan diri sepenuhnya dan bermain mendekati tingkat kemampuan tertinggi kami.”

Tiger Woods dan Mia Hamm adalah dua pesaing terberat yang pernah ada. Mereka suka menang, tetapi yang paling berharga bagi mereka adalah upaya yang mereka lakukan bahkan ketika mereka tidak menang. Mereka bisa bangga akan hal itu. McEnroe dan Beane tidak bisa.

Setelah turnamen Masters '98, Woods kecewa karena dia tidak mengulangi kemenangannya tahun sebelumnya, tetapi dia merasa senang dengan finis sepuluh besar: “Saya meremas handuk sampai kering minggu ini. Saya sangat bangga dengan cara saya bertahan di sana.” Atau setelah British Open, di mana ia finis ketiga: “Kadang-kadang Anda mendapatkan kepuasan lebih dari menciptakan skor ketika segala sesuatunya tidak sepenuhnya sempurna, ketika Anda tidak merasa baik tentang ayunan Anda.”

Tiger adalah pria yang sangat ambisius. Dia ingin menjadi yang terbaik, bahkan yang terbaik yang pernah ada. "Tapi aku yang terbaik—itu sedikit lebih penting."

Mia Hamm memberi tahu kami, "Setelah setiap pertandingan atau latihan, jika Anda keluar lapangan mengetahui bahwa Anda memberikan semua yang Anda miliki, Anda akan selalu menjadi pemenang." Mengapa negara itu jatuh cinta dengan timnya? “Mereka melihat bahwa kami benar-benar mencintai apa yang kami lakukan dan bahwa kami memberikan semua yang kami miliki satu sama lain dan untuk setiap pertandingan.”

Bagi mereka yang memiliki mindset tetap, sukses adalah tentang membangun keunggulan mereka, murni dan sederhana. Menjadi seseorang yang lebih berharga daripada bukan siapa-siapa. “Ada saatnya—aku akan mengakuinya,” kata McEnroe, “ketika kepalaku begitu besar sehingga hampir tidak bisa masuk melalui pintu.” Mana pembicaraan tentang usaha dan pribadi terbaik? Tidak ada. “Beberapa orang tidak ingin berlatih; mereka hanya ingin tampil. Orang lain ingin berlatih seratus kali terlebih dahulu. Saya di grup sebelumnya. ” Ingat, dalam mindset tetap, usaha bukanlah penyebab kesombongan. Ini adalah sesuatu yang meragukan bakat Anda.

APA ITU KEGAGALAN?

Temuan #2: Mereka yang memiliki mindset berkembang menemukan kemunduran sebagai motivasi. Mereka informatif. Mereka adalah panggilan untuk membangunkan.

Hanya sekali Michael Jordan mencoba meluncur. Itu adalah tahun dia kembali ke Bulls setelah bertugas di bisbol, dan dia belajar pelajarannya. Bulls tersingkir di babak play-off. “Anda tidak bisa pergi dan berpikir Anda bisa kembali dan mendominasi permainan ini. Saya akan siap secara fisik dan mental mulai sekarang.” Kata-kata yang benar jarang diucapkan. Bulls memenangkan gelar NBA tiga tahun berikutnya.

Michael Jordan menerima kegagalannya. Bahkan, dalam salah satu iklan favoritnya untuk Nike, dia berkata: “Saya telah melewatkan lebih dari sembilan ribu tembakan. Saya telah kehilangan hampir tiga ratus pertandingan. Dua puluh enam kali, saya telah dipercaya untuk mengambil

tembakan yang memenangkan pertandingan, dan gagal.” Anda dapat yakin bahwa setiap kali, dia kembali dan berlatih tembakan seratus kali.

Beginilah reaksi Kareem Abdul-Jabbar, pemain bola basket hebat, ketika bola basket perguruan tinggi melarang tembakan khasnya, dunk (kemudian diaktifkan kembali). Banyak yang mengira itu akan menghentikan pendakiannya menuju kebesaran. Sebaliknya, dia bekerja dua kali lebih keras untuk mengembangkan tembakan lain: banknya melesat dari kaca, skyhooknya, dan jumper turnaround-nya. Dia telah menyerap mindset berkembang dari Pelatih Kayu, dan memanfaatkannya dengan baik.

Dalam mindset tetap, kemunduran melabeli Anda.

John McEnroe tidak pernah tahan memikirkan kekalahan. Lebih buruk lagi adalah pikiran kehilangan seseorang yang merupakan teman atau saudara. Itu akan membuatnya kurang istimewa. Misalnya, dia sangat berharap sahabatnya, Peter, kalah di final di Maui setelah Peter mengalahkannya di babak sebelumnya. Dia sangat menginginkannya sehingga dia tidak bisa menonton pertandingan. Di lain waktu, dia memainkan saudaranya Patrick di final di Chicago, dan berkata pada dirinya sendiri, “Ya Tuhan, jika saya kalah dari Patrick, itu saja. Saya melompat dari menara Sears.”

Inilah bagaimana kegagalan memotivasinya. Pada tahun 1979, ia bermain ganda campuran di Wimbledon. Dia tidak bermain ganda campuran lagi selama dua puluh tahun. Mengapa? Dia dan rekannya kalah dalam tiga set langsung. Ditambah lagi, McEnroe kehilangan servisnya dua kali, sementara tidak ada pemain lain yang kehilangan servisnya sekali pun. “Itu adalah rasa malu terakhir. Saya berkata, 'Itu dia. Saya tidak pernah bermain lagi. Saya tidak bisa menangani ini.' ”

Pada tahun 1981, McEnroe membeli gitar Les Paul hitam yang indah. Minggu itu, dia pergi untuk melihat Buddy Guy bermain di Checkerboard Lounge di Chicago. Alih-alih merasa terinspirasi untuk mengambil pelajaran atau latihan, McEnroe pulang dan menghancurkan gitarnya hingga berkeping-keping.

Inilah bagaimana kegagalan memotivasi Sergio Garcia, anak emas lainnya dengan masalah pola pikir. Garcia telah menguasai dunia golf dengan pukulan-pukulannya yang hebat dan caranya yang kekanak-kanakan yang menawan; dia tampak seperti Harimau yang lebih muda. Tetapi ketika penampilannya menurun, begitu pula pesonanya. Dia memecat caddy demi caddy, menyalahkan mereka atas semua yang salah. Dia pernah menyalahkan sepatunya ketika dia terpeleset dan gagal menembak. Untuk menghukum sepatu itu, dia melemparkannya dan menendangnya. Sayangnya, dia hampir menabrak seorang pejabat. Ini adalah solusi cerdik untuk kegagalan dalam pola pikir tetap.

MENGAMBIL KESUKSESAN

Temuan #3: Orang dengan mindset berkembang dalam olahraga (seperti dalam kimia pra-kedokteran) mengambil alih proses yang membawa kesuksesan—dan yang mempertahankannya.

Kenapa skill Michael Jordan sepertinya tidak menurun seiring bertambahnya usia? Dia memang kehilangan stamina dan kelincahan seiring bertambahnya usia, tetapi untuk mengimbanginya, dia bekerja lebih keras dalam pengkondisian dan gerakannya, seperti pukulan lompatan balik dan jumper fallaway-nya yang terkenal. Dia datang ke liga sebagai slamdunker dan dia pergi sebagai pemain paling lengkap yang pernah menghiasi permainan.

Woods juga mengambil alih prosesnya. Golf seperti kekasih yang bandel. Ketika Anda berpikir Anda telah menaklukkannya, dia pasti akan meninggalkan Anda. Butch Harmon, pelatih terkenal, mengatakan "ayunan golf adalah hal terjauh dari disiplin atletik yang sempurna. . . . Ayunan yang paling dapat diandalkan hanya relatif dapat diulang. Mereka tidak pernah berhenti bekerja dalam proses." Itulah mengapa bahkan bintang golf terbesar hanya menang dalam waktu singkat, dan mungkin tidak menang untuk jangka waktu yang lama (yang terjadi pada Woods bahkan pada puncak karirnya). Dan itu juga mengapa mengambil alih proses sangat penting.

Dengan pemikiran ini, ayah Tiger memastikan untuk mengajarinya cara mengatur perhatian dan strategi kursusnya. Tuan Woods akan membuat suara keras atau melempar barang-barang tepat saat Tiger kecil akan berayun. Ini membantunya menjadi kurang teralihkan. (Apakah kita mengenal orang lain yang dapat mengambil manfaat dari pelatihan ini?) Ketika Tiger berusia tiga tahun, ayahnya sudah mengajarinya untuk berpikir tentang manajemen kursus. Setelah Tiger menggiring bola di belakang rumpun pohon besar, Mr. Woods bertanya kepada balita itu apa rencananya.

Woods melanjutkan apa yang dimulai ayahnya dengan mengendalikan semua bagian permainannya. Dia terus bereksperimen dengan apa yang berhasil dan apa yang tidak, tetapi dia juga memiliki rencana jangka panjang yang membimbingnya: "Saya tahu permainan saya. Saya tahu apa yang ingin saya capai, saya tahu bagaimana menuju ke sana."

Seperti Michael Jordan, Woods mengatur motivasinya. Dia melakukan ini dengan membuat latihannya menjadi menyenangkan: "Saya suka mengerjakan pukulan, mengukirnya dengan cara ini dan itu, dan membuktikan kepada diri saya sendiri bahwa saya dapat melakukan pukulan tertentu sesuai perintah." Dan dia melakukannya dengan memikirkan saingan di luar sana di suatu tempat yang—

akan menantangnya: “Dia dua belas tahun. Saya harus memberi diri saya alasan untuk bekerja begitu keras. Dia ada di luar sana. Dia dua belas.”

Mark O'Meara, rekan golf dan teman Woods, punya pilihan. Tidak mudah bermain di samping seseorang yang luar biasa seperti Woods. Pilihan O'Meara adalah ini: Dia bisa merasa cemburu dan diremehkan oleh permainan superior Woods, atau dia bisa belajar darinya. Dia memilih jalan yang terakhir. O'Meara adalah salah satu pemain berbakat yang sepertinya tidak pernah memenuhi potensinya. Pilihannya
— untuk mengambil alih permainannya—membalikkannya.

Pada usia dua puluh satu, Woods telah memenangkan Turnamen Master. Malam itu, dia tidur dengan memeluk hadiahnya, jaket hijau yang terkenal. Satu tahun kemudian, dia mengenakan jaket hijau pada Mark O'Meara.

Dari McEnroe, kami mendengar sedikit pembicaraan tentang mengambil kendali. Ketika dia berada di atas, kami mendengar sedikit menyebutkan bekerja pada permainannya untuk tetap di atas. Ketika dia melakukannya dengan buruk, kita mendengar sedikit refleksi atau analisis diri (kecuali untuk menyalahkan). Misalnya, ketika dia tidak melakukan sebaik yang diharapkan untuk bagian dari '82, kami mendengar bahwa "hal-hal kecil terjadi yang membuat saya keluar dari permainan saya selama berminggu-minggu dan mencegah saya mendominasi tur."

Selalu menjadi korban kekuatan luar. Mengapa dia tidak mengambil alih dan belajar bagaimana tampil baik terlepas dari mereka? Itu bukan cara mindset tetap. Bahkan, daripada melawan kekuatan itu atau memperbaiki masalahnya, dia memberi tahu kami bahwa dia berharap dia bermain olahraga tim, jadi dia bisa menyembunyikan kekurangannya: “Jika Anda tidak di puncak Anda, Anda bisa menyembunyikannya dengan lebih mudah di tim olahraga."

McEnroe juga mengakui bahwa amarahnya di lapangan sering kali menjadi penutup untuk tersedak dan hanya memperburuk keadaan. Jadi apa yang dia lakukan? Tidak ada apa-apa. Dia berharap orang lain akan melakukannya untuknya. “Ketika Anda tidak bisa mengendalikan diri, Anda ingin seseorang melakukannya untuk Anda—di situlah saya sangat merindukan menjadi bagian dari olahraga tim. . . . Orang-orang akan bekerja dengan saya, melatih saya.”

Atau: ”Sistem membiarkan saya lolos dengan lebih banyak dan lebih banyak lagi . . . Aku benar-benar semakin tidak menyukainya.” Dia marah pada sistem! Halo, John. Ini *milikmu* kehidupan. Pernah berpikir untuk mengambil tanggung jawab?

Tidak, karena dalam mindset tetap, Anda tidak mengendalikan kemampuan dan motivasi Anda. Anda mencari bakat Anda untuk membawa Anda melalui, dan ketika tidak, baik kemudian, apa lagi yang bisa Anda lakukan? Anda bukan pekerjaan yang sedang berjalan, Anda adalah produk jadi. Dan produk jadi harus melindungi diri mereka sendiri, meratapi, dan menyalahkan. Semuanya kecuali mengambil alih.

APA ARTINYA MENJADI BINTANG?

Apakah seorang bintang memiliki tanggung jawab yang lebih kecil terhadap tim dibandingkan pemain lain? Apakah hanya peran mereka untuk menjadi hebat dan memenangkan pertandingan? Atau apakah bintang memiliki *lagi* tanggung jawab daripada yang lain? Apa pendapat Michael Jordan?

“Dalam masyarakat kita terkadang sulit untuk memahami mengisi peran alih-alih mencoba menjadi superstar,” kata Jordan. Bakat seorang superstar dapat memenangkan pertandingan, tetapi kerja timlah yang memenangkan kejuaraan.

Pelatih John Wooden mengklaim dia rata-rata secara taktik dan strategis. Jadi bagaimana dia memenangkan sepuluh kejuaraan nasional? Salah satu alasan utama, katanya kepada kami, adalah karena dia pandai membuat pemain mengisi peran sebagai bagian dari *tim.*“Saya percaya, misalnya, saya bisa menjadikan Kareem [Abdul-Jabbar] pencetak gol terbanyak dalam sejarah perguruan tinggi. Saya bisa melakukannya dengan mengembangkan tim di sekitar kemampuannya. Akankah kita memenangkan tiga kejuaraan nasional saat dia berada di UCLA? Tidak pernah."

Dalam mindset tetap, atlet ingin memvalidasi bakat mereka. Ini berarti bertindak seperti superstar, bukan "hanya" anggota tim. Tapi, seperti halnya Pedro Martinez, pola pikir ini bertentangan dengan kemenangan penting yang ingin mereka capai.

Sebuah dongeng adalah kisah Patrick Ewing, yang bisa menjadi juara bola basket. Tahun Ewing menjadi draft pick—sejauh ini merupakan pick paling menarik tahun ini—Knicks memenangkan lotre dan dengan senang hati mereka memilih Ewing untuk tim mereka. Mereka sekarang memiliki "menara kembar", Ewing setinggi tujuh kaki dan Bill Cartwright setinggi tujuh kaki, pusat skor tinggi mereka. Mereka memiliki kesempatan untuk melakukan itu semua.

Mereka hanya membutuhkan Ewing untuk menjadi power forward. Dia tidak senang dengan itu. Center adalah posisi bintang. Dan mungkin dia tidak yakin bisa mengenai pukulan luar yang harus dilakukan oleh power forward. Bagaimana jika dia benar-benar memberikan segalanya untuk mempelajari posisi itu? (Alex Rodriguez, kemudian shortstop terbaik dalam bisbol, setuju untuk bermain base ketiga ketika ia bergabung dengan Yankees. Dia harus melatih dirinya sendiri dan, untuk sementara, dia tidak semua dia telah.) Sebaliknya, Cartwright dikirim ke Bulls, dan Ewing's Knicks tidak pernah memenangkan kejuaraan.

Lalu ada kisah tentang pemain sepak bola Keyshawn Johnson, pemain lain yang sangat berbakat yang mengabdikan diri untuk membuktikan kehebatannya sendiri. Ketika ditanya sebelum pertandingan bagaimana dia dibandingkan dengan pemain bintang di

tim lawan, dia menjawab, “Anda mencoba membandingkan senter dengan bintang. Senter hanya bertahan begitu lama. Sebuah bintang ada di langit selamanya.”

Apakah dia pemain tim? “Saya adalah pemain tim, tetapi saya adalah individu pertama. . . . Saya harus menjadi orang No. 1 dengan sepakbola. Bukan No. 2 atau No. 3. Jika saya bukan orang No. 1, saya tidak baik bagi Anda. Aku benar-benar tidak bisa membantumu.” apa *itu*berarti? Untuk definisinya tentang*pemain tim,*Johnson diperdagangkan oleh Jets, dan, setelah itu, dinonaktifkan oleh Tampa Bay Buccaneers.

Saya telah memperhatikan hal yang menarik. Ketika beberapa pemain bintang diwawancarai setelah pertandingan, mereka mengatakan*kami.*Mereka adalah bagian dari tim dan mereka berpikir seperti itu. Ketika orang lain diwawancarai, mereka berkata*Saya*dan mereka menyebut rekan tim mereka sebagai sesuatu yang terpisah dari diri mereka sendiri—sebagai orang yang memiliki hak istimewa untuk berpartisipasi dalam kehebatan mereka.

Setiap Olahraga Adalah Olahraga Tim

Anda tahu, hampir setiap olahraga dalam beberapa hal adalah olahraga tim. Tidak ada yang melakukannya sendirian. Bahkan dalam olahraga individu, seperti tenis atau golf, atlet hebat memiliki tim—pelatih, pelatih, kedi, manajer, mentor. Ini sangat menyentuh saya ketika saya membaca tentang Diana Nyad, wanita yang memegang rekor dunia untuk renang air terbuka. Apa yang bisa lebih merupakan olahraga tunggal selain berenang? Baiklah, mungkin Anda perlu perahu dayung kecil untuk mengikuti Anda dan memastikan Anda baik-baik saja.

Ketika Nyad menyusun rencananya, rekor renang air terbuka untuk pria dan wanita adalah enam puluh mil. Dia ingin berenang seratus. Setelah berbulan-bulan pelatihan yang sulit, dia siap. Tetapi bersamanya pergilah sebuah tim pemandu (untuk mengukur angin dan arus, dan mengamati rintangan), penyelam (mencari hiu), ahli NASA (untuk panduan tentang nutrisi dan daya tahan—dia membutuhkan 1.100 kalori per jam dan dia kehilangan dua puluh sembilan pound dalam perjalanan!), dan pelatih yang membujuknya melalui getaran yang tak terkendali, mual, halusinasi, dan keputusasaan. Rekor barunya adalah 102,5 mil. Itu namanya di buku rekor, tapi butuh lima puluh satu orang lain untuk melakukannya.

MENDENGAR PIKIRAN

Anda sudah bisa mendengar pola pikir pada atlet muda. Dengarkan mereka.

Ini tahun 2004. Iciss Tillis adalah bintang bola basket perguruan tinggi, pemain depan setinggi enam kaki lima meter untuk tim bola basket wanita Universitas Duke. Dia memiliki foto ayahnya, James "Quick" Tillis, yang ditempel di lokernya sebagai motivator. "Tapi gambar itu bukan penghargaan," kata penulis olahraga Viv Bernstein. "Ini adalah pengingat dari semua harapan Tillis bahwa dia tidak akan pernah seperti itu."

Quick Tillis adalah pesaing di tahun 1980-an. Pada '81, ia bertinju untuk gelar kelas berat dunia; di '85, dia ada di film*Warna ungu*(sebagai petinju); dan di '86, dia adalah petinju pertama yang pergi jarak jauh (sepuluh ronde) dengan Mike Tyson. Tapi dia tidak pernah mencapai puncak.

Iciss Tillis, yang merupakan senior, mengatakan, "Ini adalah tahun untuk memenangkan kejuaraan nasional. Saya hanya merasa seperti saya akan gagal. . . [Saya] merasa seperti saya mundur dan saya akan berakhir seperti ayah saya: bukan siapa-siapa."

Uh-oh, itu adalah sindrom seseorang-tidak ada.*Jika saya menang, saya akan menjadi seseorang; jika aku kalah aku bukan siapa-siapa.*

Kemarahan Tillis pada ayahnya mungkin bisa dibenarkan—ia meninggalkannya sebagai seorang anak. Tapi pemikiran ini menghalangi jalannya. "Mungkin tidak ada orang lain yang memiliki kombinasi ukuran, keterampilan, kecepatan, dan visi dalam permainan perguruan tinggi wanita," kata Bernstein. "Namun hanya sedikit yang menilai Tillis di depan dua pemain teratas di negara ini: Diana Taurasi dari Connecticut dan [Duke's Alana] Beard." Performa Tillis seringkali gagal menandingi kemampuannya.

Dia frustrasi karena orang-orang memiliki harapan yang tinggi untuknya dan ingin dia bermain lebih baik. "Saya merasa seperti saya harus keluar dan memiliki triple-double [double digit dalam poin yang dicetak, rebound, dan assist], dunk bola di atas kepala 360 [tinggalkan kaki Anda, berbalik sepenuhnya di udara, dan banting bola. memasukkan bola ke dalam keranjang] dan mungkin orang akan seperti, 'Oh, dia tidak seburuk itu.' "

Saya tidak berpikir orang menginginkan hal yang mustahil. Saya pikir mereka hanya ingin melihatnya menggunakan bakatnya yang luar biasa secara maksimal. Saya pikir mereka ingin dia mengembangkan keterampilan yang dia butuhkan untuk mencapai tujuannya.

Khawatir tentang menjadi bukan siapa-siapa bukanlah pola pikir yang memotivasi dan menopang para juara. (Meskipun sulit, mungkin Tillis harus mengagumi fakta bahwa ayahnya yang melakukannya, bukannya menghina bahwa dia tidak berhasil.) Seseorang tidak ditentukan oleh apakah mereka menang atau kalah. Seseorang adalah orang-orang yang melakukannya dengan semua yang mereka miliki. Jika Anda melakukannya dengan semua yang Anda miliki, Iciss Tillis—tidak hanya dalam permainan, tetapi juga dalam praktik—Anda sudah akan menjadi seseorang.

Inilah pola pikir lainnya. Candace Parker setinggi enam kaki tiga kaki, saat itu seorang senior berusia tujuh belas tahun di Naperville Central High dekat Chicago, yang akan pergi ke Tennessee untuk bermain bagi Lady Vols dan pelatih hebat mereka, Pat Summitt.

Candace memiliki ayah yang sangat berbeda dari Iciss, seorang ayah yang mengajarinya pelajaran yang berbeda: "Jika Anda bekerja keras dalam sesuatu, Anda mendapatkan apa yang Anda masukkan."

Beberapa tahun sebelumnya, ketika dia menjadi pelatih timnya, ayahnya kehilangan ketenangan dengannya selama pertandingan turnamen. Dia tidak mengejar rebound, dia menembakkan tembakan malas dari luar alih-alih menggunakan tinggi badannya di dekat keranjang, dan dia tidak memaksakan dirinya untuk bertahan. "Sekarang mari kita keluar dan berusaha lebih keras!" Jadi apa yang terjadi? Dia keluar dan mencetak dua puluh poin di babak kedua, dan memiliki sepuluh rebound. Mereka menghancurkan tim lain. “Dia menyalakan api di bawah saya. Dan aku tahu dia benar.”

Candace menyalakan api yang sama di bawah *diri* sekarang. Alih-alih puas menjadi bintang, dia terlihat meningkat setiap saat. Ketika dia kembali dari operasi lutut, dia tahu apa yang harus dia perbaiki—waktu, saraf, dan anginnya. Ketika tembakan tiga angkanya menjadi buruk, dia meminta ayahnya untuk datang ke gym untuk berlatih bersamanya. “Apakah itu dalam bola basket atau kehidupan sehari-hari,” katanya, “tidak ada yang dijanjikan.”

Hanya beberapa minggu kemudian, ramalan pola pikir sudah menjadi kenyataan. Dua hal terjadi. Satu, sayangnya, adalah bahwa tim Tillis tersingkir dari kejuaraan. Yang lainnya adalah Candace Parker menjadi wanita pertama yang memenangkan kejuaraan dunk basket—melawan lima pria.

Karakter, hati, pikiran seorang juara. Itulah yang membuat atlet hebat dan itulah yang berasal dari mindset berkembang dengan fokusnya pada pengembangan diri, motivasi diri, dan tanggung jawab.

Meskipun atlet terbaik sangat kompetitif dan ingin menjadi yang terbaik, kehebatan tidak datang dari ego pola pikir tetap, dengan sindrom seseorang-tidak ada. Banyak atlet dengan mindset tetap mungkin "alami"—tapi tahukah Anda? Seperti yang dikatakan John Wooden, kita tidak dapat mengingat sebagian besar dari mereka.

Kembangkan Pola Pikir Anda

Apakah ada olahraga yang selalu Anda anggap buruk? Yah, mungkin Anda, tapi mungkin juga tidak. Itu bukan sesuatu yang bisa Anda ketahui sampai Anda berusaha keras. Beberapa atlet terbaik dunia awalnya tidak sepanas itu. Jika Anda memiliki hasrat untuk olahraga, berusahalah dan lihatlah.

Terkadang menjadi sangat diberkati adalah kutukan. Atlet ini mungkin tetap dalam pola pikir tetap dan tidak mengatasi kesulitan dengan baik. Apakah ada olahraga yang datang dengan mudah sampai Anda menabrak tembok? Cobalah pola pikir berkembang dan lakukan lagi.

"Karakter" adalah konsep penting dalam dunia olahraga, dan muncul dari mindset berkembang. Pikirkan tentang saat-saat Anda perlu menjangkau jauh ke dalam dalam pertandingan olahraga yang sulit. Pikirkan tentang para juara mindset berkembang dari bab ini dan bagaimana mereka melakukannya. Apa yang dapat Anda lakukan lain kali untuk memastikan Anda berada dalam mindset berkembang dalam keadaan darurat?

Atlet dengan mindset berkembang menemukan kesuksesan dalam belajar dan berkembang, bukan hanya menang. Semakin banyak Anda dapat melakukan ini, semakin banyak olahraga yang bermanfaat bagi Anda—dan bagi mereka yang memainkannya bersama Anda!

Bab 5

BISNIS: PIKIRAN DAN KEPEMIMPINAN

ENRON DAN TALENT MINDSET

Sayan 2001 datang pengumuman yang mengejutkan dunia usaha. Enron—anak poster perusahaan, perusahaan masa depan—telah tumbang. Apa yang terjadi? Bagaimana janji yang begitu spektakuler berubah menjadi bencana yang begitu spektakuler? Apakah itu ketidakmampuan? Apakah itu korupsi?

Itu adalah pola pikir. Menurut Malcolm Gladwell, menulis di*Orang New York,* Perusahaan-perusahaan Amerika telah menjadi terobsesi dengan bakat. Memang, para ahli di McKinsey & Company, perusahaan konsultan manajemen utama di negara ini, bersikeras bahwa kesuksesan perusahaan hari ini*memerlukan*"pola pikir bakat." Sama seperti ada yang alami dalam olahraga, kata mereka, ada yang alami dalam bisnis. Sama seperti tim olahraga menulis cek besar untuk menandatangani talenta yang terlalu besar, demikian juga, seharusnya perusahaan tidak mengeluarkan biaya dalam merekrut talenta, karena ini adalah senjata rahasia, kunci untuk mengalahkan kompetisi.

Seperti yang ditulis Gladwell, "'pola pikir bakat' ini adalah ortodoksi baru manajemen Amerika." Itu menciptakan cetak biru untuk budaya Enron—dan menabur benih kehancurannya.

Enron merekrut talenta besar, kebanyakan orang dengan gelar mewah, yang sebenarnya tidak terlalu buruk. Itu memberi mereka banyak uang, yang tidak terlalu buruk. Tetapi dengan menaruh kepercayaan penuh pada bakat, Enron melakukan hal yang fatal: Ini menciptakan budaya yang memuja bakat, sehingga memaksa karyawannya untuk terlihat dan bertindak luar biasa berbakat. Pada dasarnya, itu memaksa mereka ke dalam pola pikir tetap. Dan kita tahu banyak tentang itu. Kami tahu dari penelitian kami bahwa orang-orang dengan mindset tetap tidak mengakui dan memperbaiki kekurangan mereka.

Ingat studi di mana kami mewawancarai mahasiswa dari Universitas Hong Kong, di mana semuanya dalam bahasa Inggris? Siswa dengan pola pikir tetap sangat khawatir akan terlihat kurang baik sehingga mereka menolak untuk mengambil kursus yang akan meningkatkan bahasa Inggris mereka. Mereka tidak hidup di dunia psikologis di mana mereka bisa mengambil risiko ini.

Dan ingat bagaimana kita menempatkan siswa ke dalam pola pikir tetap dengan memuji kecerdasan mereka—seperti yang telah dilakukan Enron dengan karyawan bintangnya? Kemudian, setelah beberapa masalah sulit, kami meminta siswa untuk menulis surat kepada seseorang di sekolah lain yang menjelaskan pengalaman mereka dalam studi kami. Ketika kami membaca surat mereka, kami terkejut: Hampir 40 persen dari mereka berbohong tentang nilai mereka—selalu mengarah ke atas. Pola pikir tetap telah membuat cacat tak tertahankan.

Gladwell menyimpulkan bahwa ketika orang hidup di lingkungan yang menghargai bakat bawaan mereka, mereka mengalami kesulitan besar ketika citra mereka terancam: "Mereka tidak akan mengambil kursus perbaikan. Mereka tidak akan membela investor dan publik dan mengakui bahwa mereka salah. Mereka akan lebih cepat berbohong."

Jelas, sebuah perusahaan yang tidak dapat mengoreksi diri sendiri tidak dapat berkembang.

Jika Enron selesai dengan mindset tetapnya, apakah itu berarti perusahaan yang berkembang memiliki mindset berkembang? Ayo lihat.

ORGANISASI YANG TUMBUH

Jim Collins mulai mencari tahu apa yang membuat beberapa perusahaan berubah dari baik menjadi hebat. Apa yang memungkinkan mereka membuat lompatan menuju kehebatan—dan bertahan di sana—sementara perusahaan lain yang sebanding tetap bertahan dengan baik?

Untuk menjawab pertanyaan ini, dia dan tim penelitinya memulai studi lima tahun. Mereka memilih sebelas perusahaan yang pengembalian sahamnya meroket relatif terhadap perusahaan lain di industri mereka, dan yang telah mempertahankan keunggulan ini setidaknya selama lima belas tahun. Mereka mencocokkan setiap perusahaan dengan perusahaan lain dalam industri yang sama yang memiliki sumber daya serupa, tetapi tidak membuat lompatan. Dia juga mempelajari kelompok perusahaan ketiga: perusahaan yang telah membuat lompatan dari baik menjadi hebat tetapi tidak mempertahankannya.

Apa yang membedakan perusahaan yang berkembang pesat dari yang lain? Ada beberapa faktor penting, seperti yang dilaporkan Collins dalam bukunya, *Baik hingga Hebat,* tetapi

salah satu yang sangat penting adalah tipe pemimpin yang*dalam setiap kasus*memimpin perusahaan menjadi besar. Ini bukan tipe karismatik yang lebih besar dari kehidupan yang mengeluarkan ego dan bakat yang memproklamirkan diri. Mereka adalah orang-orang yang tidak menonjolkan diri yang terus-menerus mengajukan pertanyaan dan memiliki kemampuan untuk menghadapi jawaban yang paling brutal—yaitu, memandang kegagalan secara langsung, bahkan kegagalan mereka sendiri, sambil mempertahankan keyakinan bahwa mereka akan berhasil pada akhirnya.

Apakah ini terdengar familiar? Collins bertanya-tanya mengapa para pemimpinnya yang efektif memiliki kualitas-kualitas khusus ini. Dan mengapa kualitas ini berjalan bersama seperti yang mereka lakukan. Dan bagaimana para pemimpin ini datang untuk mendapatkan mereka. Tapi kita tahu. Mereka memiliki mindset berkembang. Mereka percaya pada perkembangan manusia. Dan inilah ciri-cirinya:

Mereka tidak terus-menerus berusaha membuktikan bahwa mereka lebih baik dari yang lain. Misalnya, mereka tidak menonjolkan urutan kekuasaan dengan diri mereka sendiri di atas, mereka tidak mengklaim penghargaan atas kontribusi orang lain, dan mereka tidak merendahkan orang lain untuk merasa berkuasa.

Sebaliknya, mereka terus-menerus mencoba*memperbaiki.*Mereka mengelilingi diri mereka dengan orang-orang yang paling mampu yang dapat mereka temukan, mereka melihat dengan jelas kesalahan dan kekurangan mereka sendiri, dan mereka bertanya dengan jujur tentang keterampilan apa yang akan mereka dan perusahaan butuhkan di masa depan. Dan karena itu, mereka dapat bergerak maju dengan percaya diri yang didasarkan pada fakta, bukan berdasarkan fantasi tentang bakat mereka.

Collins melaporkan bahwa Alan Wurtzel, CEO dari rantai elektronik raksasa Circuit City, mengadakan debat di ruang rapatnya. Alih-alih hanya mencoba membuat dewan direksinya terkesan, dia menggunakan mereka untuk belajar. Dengan tim eksekutifnya juga, dia mempertanyakan, berdebat, mendorong sampai dia perlahan-lahan mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang di mana perusahaan itu berada dan ke mana harus pergi. “Mereka biasa memanggil saya jaksa, karena saya akan mengasah pertanyaan,” kata Wurtzel kepada Collins. “Kau tahu, seperti anjing bulldog. Aku tidak akan melepaskannya sampai aku mengerti. Mengapa mengapa mengapa?"

Wurtzel menganggap dirinya sebagai "kuda bajak", seorang pekerja keras, tipe pria normal yang tidak masuk akal, tetapi dia mengambil sebuah perusahaan yang hampir bangkrut dan selama lima belas tahun berikutnya mengubahnya menjadi perusahaan yang memberikan pengembalian total tertinggi kepada pemegang sahamnya di perusahaan mana pun. di Bursa Efek New York.

STUDI PIKIRAN DAN KEPUTUSAN MANAJEMEN

Robert Wood dan Albert Bandura melakukan studi menarik dengan mahasiswa pascasarjana di bidang bisnis, banyak di antaranya memiliki pengalaman manajemen. Dalam studi mereka, mereka*dibuat*Manajer tipe Enron dan manajer tipe Wurtzel dengan menempatkan orang ke dalam pola pikir yang berbeda.

Wood dan Bandura memberi para pemimpin bisnis pemula ini tugas manajemen yang kompleks di mana mereka harus menjalankan organisasi simulasi, sebuah perusahaan furnitur. Dalam tugas terkomputerisasi ini, mereka harus menempatkan karyawan pada pekerjaan yang tepat dan memutuskan cara terbaik untuk membimbing dan memotivasi para pekerja ini. Untuk menemukan cara terbaik, mereka harus terus merevisi keputusan mereka berdasarkan umpan balik yang mereka dapatkan tentang produktivitas karyawan.

Para peneliti membagi mahasiswa bisnis menjadi dua kelompok. Satu kelompok diberi pola pikir tetap. Mereka diberi tahu bahwa tugas tersebut mengukur kemampuan dasar dan mendasar mereka. Semakin tinggi kapasitas mereka, semakin baik kinerja mereka. Kelompok lain diberi mindset berkembang. Mereka diberitahu bahwa keterampilan manajemen dikembangkan melalui latihan dan bahwa tugas tersebut akan memberi mereka kesempatan untuk mengembangkan keterampilan ini.

Tugas itu sulit karena siswa diberi standar produksi yang tinggi untuk dipenuhi, dan—terutama dalam upaya awal mereka—mereka gagal. Seperti di Enron, mereka yang memiliki mindset tetap tidak mendapat untung dari kesalahan mereka.

Tetapi mereka yang memiliki mindset berkembang terus belajar. Tidak khawatir tentang mengukur—atau melindungi—kemampuan tetap mereka, mereka melihat langsung kesalahan mereka, menggunakan umpan balik, dan mengubah strategi mereka sesuai dengan itu. Mereka menjadi lebih baik dan lebih baik dalam memahami bagaimana menerapkan dan memotivasi pekerja mereka, dan produktivitas mereka terus meningkat. Faktanya, mereka akhirnya jauh lebih produktif daripada mereka yang memiliki mindset tetap. Terlebih lagi, selama tugas yang agak melelahkan ini, mereka mempertahankan rasa percaya diri yang sehat. Mereka beroperasi seperti Alan Wurtzel.

KEPEMIMPINAN DAN PIKIRAN TETAP

Berbeda dengan Alan Wurtzel, para pemimpin perusahaan pembanding Collins memiliki setiap gejala pola pikir tetap yang tertulis besar.

Pemimpin dengan pola pikir tetap, seperti orang dengan pola pikir tetap pada umumnya, hidup di dunia di mana beberapa orang lebih unggul dan beberapa lebih rendah. Mereka harus

berulang kali menegaskan bahwa mereka lebih unggul, dan perusahaan hanyalah platform untuk ini.

Para pemimpin pembanding Collins biasanya sangat peduli dengan "reputasi atas kehebatan pribadi" mereka—sedemikian rupa sehingga mereka sering membuat perusahaan gagal ketika rezim mereka berakhir. Seperti yang dikatakan Collins, "Lagi pula, bukti apa yang lebih baik untuk kebesaran pribadi Anda daripada tempat itu berantakan setelah Anda pergi?"

Di lebih dari dua pertiga pemimpin ini, para peneliti melihat "ego pribadi raksasa" yang mempercepat kehancuran perusahaan atau mempertahankannya tetap kelas dua. Suatu ketika pemimpin seperti itu adalah Lee Iacocca, kepala Chrysler, yang mencapai perubahan haluan yang ajaib untuk perusahaannya, kemudian menghabiskan begitu banyak waktu untuk meningkatkan ketenarannya sehingga pada paruh kedua masa jabatannya, perusahaan itu jatuh kembali ke keadaan biasa-biasa saja.

Banyak dari perusahaan pembanding ini menjalankan apa yang disebut Collins sebagai model "jenius dengan seribu pembantu". Alih-alih membangun tim manajemen yang luar biasa seperti perusahaan yang baik-ke-hebat, mereka beroperasi di atas premis pola pikir tetap bahwa para genius hebat tidak membutuhkan tim yang hebat. Mereka hanya membutuhkan sedikit pembantu untuk menjalankan ide-ide brilian mereka.

Jangan lupa bahwa para genius hebat ini tidak*ingin*tim yang hebat juga. Orang-orang dengan mindset tetap ingin menjadi satu-satunya ikan besar sehingga ketika mereka membandingkan diri mereka dengan orang-orang di sekitar mereka, mereka dapat merasakan potongan di atas yang lain. Tidak satu pun otobiografi CEO dengan pola pikir tetap saya membaca banyak tentang program mentoring atau pengembangan karyawan. Dalam setiap otobiografi mindset berkembang, ada perhatian yang mendalam terhadap pengembangan personel dan diskusi ekstensif tentangnya.

Akhirnya, seperti halnya Enron, para genius menolak untuk melihat kekurangan mereka. Kata Collins: Jaringan toko kelontong Kroger yang bagus-ke-hebat melihat dengan berani tanda-tanda bahaya di tahun 1970-an—tanda-tanda bahwa toko kelontong kuno mulai punah. Sementara itu, mitranya, A&P, yang pernah menjadi organisasi ritel terbesar di dunia, tutup mata. Misalnya, ketika A&P membuka toko jenis baru, toko super, dan tampaknya lebih berhasil daripada toko lama, mereka menutupnya. Bukan itu yang ingin mereka dengar. Sebaliknya, Kroger menghilangkan atau mengubah setiap toko yang tidak sesuai dengan model superstore baru dan pada akhir 1990-an telah menjadi rantai toko kelontong nomor satu di negara itu.

CEO dan Ego Besar

Bagaimana?*CEO*dan*ego raksasa*menjadi sinonim? Jika orang-orang yang berpikiran berkembang yang lebih menonjolkan diri adalah gembala sejati industri, mengapa begitu banyak perusahaan mencari pemimpin yang lebih besar dari kehidupan—bahkan ketika para pemimpin ini pada akhirnya mungkin lebih berkomitmen pada diri mereka sendiri daripada pada perusahaan?

Salahkan Iacocca. Menurut James Surowiecki, menulis di*Batu tulis,* Kebangkitan Iacocca menjadi terkenal adalah titik balik bagi bisnis Amerika. Di hadapannya, hari-hari para taipan dan mogul sepertinya sudah lama berlalu. Dalam benak publik,*CEO*berarti "seorang pria organisasi yang dikancingkan, diperlakukan dengan baik dan dibayar dengan baik, tetapi pada dasarnya hambar dan tidak berkarakter." Dengan Iacocca, semua itu berubah. Jurnalis bisnis mulai menjuluki eksekutif sebagai "JP Morgan berikutnya" atau "Henry Ford berikutnya." Dan para eksekutif dengan mindset tetap mulai berlomba-lomba untuk mendapatkan label tersebut.

Surowiecki bahkan menelusuri skandal perusahaan baru-baru ini hingga perubahan ini, karena seiring tren berlanjut, CEO menjadi pahlawan super. Tetapi orang-orang yang meninggikan ego mereka dan mencari peningkatan citra diri berikutnya bukanlah orang yang sama yang mendorong kesehatan perusahaan jangka panjang.

Mungkin Iacocca hanyalah seorang pria karismatik yang, seperti rock and roll, disalahkan atas kematian peradaban. Apakah itu adil? Mari kita lihat dia lebih dekat. Dan mari kita lihat beberapa CEO fixed-mindset lainnya: Albert Dunlap dari Scott Paper dan Sunbeam; Kasus Jerry Levin dan Steve dari AOL Time Warner; dan Kenneth Lay dan Jeffrey Skilling dari Enron.

Anda akan melihat mereka semua mulai dengan keyakinan bahwa beberapa orang lebih unggul; mereka semua memiliki kebutuhan untuk membuktikan dan menampilkan*milik mereka*keunggulan; mereka semua menggunakan bawahan mereka untuk memenuhi kebutuhan ini, daripada mendorong pengembangan pekerja mereka; dan mereka semua berakhir dengan mengorbankan perusahaan mereka untuk kebutuhan ini. Pola pikir tetap membantu kita memahami dari mana ego raksasa berasal, bagaimana mereka beroperasi, dan mengapa mereka mengalahkan diri sendiri.

PEMIMPIN PIKIRAN TETAP BERAKSI

Iacocca: Saya seorang Pahlawan

Warren Bennis, guru kepemimpinan, mempelajari para pemimpin perusahaan terbesar di dunia. Para pemimpin besar ini mengatakan bahwa mereka tidak berangkat untuk menjadi pemimpin. Mereka akan

tidak tertarik untuk membuktikan diri. Mereka hanya melakukan apa yang mereka sukai—dengan dorongan dan antusiasme yang luar biasa—dan itu menuntun ke arah yang dituju.

Iacocca tidak seperti itu. Ya, dia menyukai bisnis mobil, tetapi lebih dari segalanya, dia sangat ingin menjadi bajingan di Ford. Dia mendambakan persetujuan Henry Ford II dan jebakan kerajaan. Ini adalah hal-hal yang dapat dia ukur sendiri, hal-hal yang akan membuktikan bahwa dia adalah seseorang. Saya menggunakan istilah *kerajaan* dengan alasan yang baik. Iacocca memberi tahu kita bahwa Glass House, kantor pusat perusahaan Ford, adalah sebuah istana dan Henry Ford adalah rajanya. Terlebih lagi, “Jika Henry adalah raja, saya adalah putra mahkota.” "Saya adalah anak didik khusus Yang Mulia." "Kita semua . . . menjalani kehidupan yang baik di istana. Kami adalah bagian dari sesuatu di luar kelas satu—kelas kerajaan. . . . Pelayan berlapis putih siap siaga sepanjang hari, dan kami semua makan siang bersama di ruang makan eksekutif. . . Sol Dover diterbangkan dari Inggris setiap hari.”

Iacocca mencapai hal-hal hebat di Ford, seperti memelihara dan mempromosikan Ford Mustang, dan dia bermimpi menggantikan Henry Ford sebagai CEO perusahaan. Tapi Henry Ford punya ide lain dan, yang membuat Iacocca kaget dan marah, dia akhirnya memaksa Iacocca keluar. Sangat menarik bahwa Iacocca terkejut dan dia memendam kemarahan yang bertahan lama terhadap Henry Ford. Lagi pula, dia telah melihat Henry Ford memecat orang-orang top, dan dia, Iacocca, telah menggunakan kapak dengan cukup bebas pada orang lain. Dia tahu permainan perusahaan. Namun mindset tetapnya mengaburkan visinya: “Saya selalu berpegang teguh pada gagasan bahwa saya berbeda, entah bagaimana *Saya lebih pintar atau lebih beruntung* daripada sisanya. Saya tidak berpikir itu akan terjadi pada saya. ” (Cetak miring ditambahkan.)

Keyakinannya pada superioritas bawaannya telah membutakannya. Sekarang sisi lain dari mindset tetap muncul. Dia bertanya-tanya apakah Henry Ford telah mendeteksi kekurangan dalam dirinya. Mungkin dia tidak superior. Dan itulah mengapa dia tidak bisa melepaskannya. Bertahun-tahun kemudian, istri keduanya menyuruhnya untuk melupakannya. “Anda tidak menyadari betapa besar kebaikan yang dilakukan Henry Ford untuk Anda. Dipecat dari Ford membawa Anda ke kehebatan. Anda lebih kaya, lebih terkenal, dan lebih berpengaruh karena Henry Ford. Terima dia.” Tak lama kemudian, dia menceraikannya.

Jadi raja yang telah mendefinisikannya sebagai orang yang kompeten dan layak sekarang menolaknya sebagai orang yang cacat. Dengan energi yang ganas, Iacocca menerapkan dirinya pada tugas monumental menyelamatkan muka dan, dalam prosesnya, Chrysler Motors. Chrysler, saingan Ford yang pernah berkembang pesat, berada di ambang kematian, tetapi Iacocca sebagai CEO barunya bertindak cepat untuk merekrut orang yang tepat, mengeluarkan produk baru.

model, dan melobi pemerintah untuk pinjaman bailout. Hanya beberapa tahun setelah kepergiannya yang memalukan dari Ford, dia mampu menulis otobiografi penuh kemenangan dan di dalamnya menyatakan, "Hari ini, saya seorang pahlawan."

Namun, dalam waktu singkat, Chrysler kembali mendapat masalah. Pola pikir tetap Iacocca tidak akan tinggal diam. Dia perlu membuktikan kehebatannya—pada dirinya sendiri, pada Henry Ford, pada dunia—dalam skala yang semakin besar. Dia menghabiskan waktu perusahaannya untuk hal-hal yang akan meningkatkan citra publiknya, dan dia menghabiskan uang perusahaan untuk hal-hal yang akan mengesankan Wall Street dan menaikkan harga saham Chrysler. Tapi dia melakukan ini alih-alih berinvestasi dalam desain mobil baru atau perbaikan manufaktur yang akan membuat perusahaan tetap untung dalam jangka panjang.

Dia juga melihat sejarah, bagaimana dia akan dinilai dan dikenang. Tapi dia tidak mengatasi masalah ini dengan membangun perusahaan. Justru sebaliknya. Menurut salah satu penulis biografinya, dia khawatir bawahannya akan mendapatkan pujian untuk desain baru yang sukses, jadi dia menolak untuk menyetujuinya. Dia khawatir, ketika Chrysler goyah, bawahannya mungkin terlihat sebagai penyelamat baru, jadi dia mencoba menyingkirkan mereka. Dia khawatir dia akan dihapus dari sejarah Chrysler, jadi dia mati-matian bertahan sebagai CEO lama setelah dia kehilangan keefektifannya.

Iacocca memiliki kesempatan emas untuk membuat perbedaan, meninggalkan warisan besar. Industri otomotif Amerika menghadapi tantangan terbesarnya. Impor Jepang mengambil alih pasar Amerika. Itu sederhana: Mereka terlihat lebih baik dan mereka berlari lebih baik. Orang-orang Iacocca sendiri telah mempelajari Honda secara mendetail, dan memberikan saran-saran yang bagus untuknya.

Tetapi alih-alih menerima tantangan dan memberikan mobil yang lebih baik, Iacocca, yang terperosok dalam pola pikir tetapnya, menyampaikan kesalahan dan alasan. Dia mengamuk, memuntahkan kecaman marah terhadap Jepang dan menuntut agar pemerintah Amerika memberlakukan tarif dan kuota yang akan menghentikan mereka. Dalam sebuah editorial menentang Iacocca,*The New York Times* memarahi, "Solusinya terletak pada membuat mobil yang lebih baik di negara ini, bukan dengan alasan yang lebih marah tentang Jepang."

Iacocca juga tidak tumbuh sebagai pemimpin angkatan kerjanya. Faktanya, dia menyusut menjadi tiran yang terisolasi, picik, dan menghukum yang dia tuduhkan sebagai Henry Ford. Dia tidak hanya memecat orang-orang yang kritis terhadapnya, dia tidak berbuat banyak untuk menghargai para pekerja yang telah berkorban begitu banyak untuk menyelamatkan perusahaan. Bahkan ketika uangnya mengalir, dia sepertinya hanya punya sedikit

tertarik untuk berbagi dengan mereka. Gaji mereka tetap rendah dan kondisi kerja mereka tetap buruk. Namun bahkan ketika Chrysler dalam masalah lagi, dia mempertahankan gaya hidup agung. Dua juta dolar dihabiskan untuk merenovasi suite perusahaannya di Waldorf di New York.

Akhirnya, selagi masih ada waktu untuk menyelamatkan Chrysler, dewan direksi mengeluarkan Iacocca. Mereka memberinya pensiun besar, menghujaninya dengan opsi saham, dan melanjutkan banyak keuntungan perusahaannya. Tapi dia menahan amarahnya, terutama karena penggantinya tampaknya mengelola perusahaan dengan cukup baik. Jadi dalam upaya untuk mendapatkan kembali takhta, ia bergabung dengan upaya pengambilalihan yang tidak bersahabat, yang menempatkan masa depan Chrysler dalam bahaya. Itu gagal. Tetapi bagi banyak orang, kecurigaan bahwa dia menempatkan egonya di atas kesejahteraan perusahaan terbukti.

Iacocca menjalani pola pikir tetap. Meskipun dia mulai mencintai bisnis mobil dan memiliki ide-ide terobosan, kebutuhannya untuk membuktikan keunggulannya mulai mendominasi, akhirnya membunuh kesenangannya dan melumpuhkan kreativitasnya. Seiring berjalannya waktu dan dia menjadi semakin tidak responsif terhadap tantangan dari pesaing, dia menggunakan senjata utama dari mindset tetap—menyalahkan, alasan, dan mencekik kritik dan saingan.

Dan seperti yang sering terjadi pada mindset tetap, karena hal-hal ini, Iacocca kehilangan validasi yang dia dambakan.

Ketika siswa gagal dalam ujian atau atlet kalah dalam permainan, itu memberi tahu mereka bahwa mereka telah menjatuhkan bola. Namun kekuatan yang dimiliki CEO memungkinkan mereka untuk menciptakan dunia yang siang dan malam memenuhi kebutuhan mereka akan validasi. Ini memungkinkan mereka untuk mengelilingi diri mereka hanya dengan kabar baik tentang kesempurnaan mereka dan kesuksesan perusahaan, tidak peduli apa tanda peringatannya. Ini, seperti yang mungkin Anda ingat, adalah penyakit CEO dan bahaya pola pikir tetap.

Anda tahu, akhir-akhir ini saya bertanya-tanya apakah Iacocca telah sembuh dari penyakit CEO. Dia mengumpulkan uang (dan memberikan banyak uangnya sendiri) untuk penelitian diabetes yang inovatif. Dia bekerja untuk pengembangan kendaraan ramah lingkungan. Mungkin, terlepas dari tugas mencoba membuktikan dirinya, dia sekarang mengejar hal-hal yang sangat dia hargai.

Albert Dunlap: Saya seorang Superstar

Albert Dunlap menyelamatkan perusahaan yang sekarat, meskipun saya tidak yakin*diselamatkan*adalah kata yang tepat. Dia tidak membuat mereka siap untuk berkembang di masa depan. Dia mendapatkannya

siap dijual untuk mendapat untung, misalnya dengan memecat ribuan pekerja. Dan untung dia lakukan. Dia mendapat seratus juta dolar dari perputaran dan penjualan Scott Paper. Seratus juta untuk sedikit lebih dari satu setengah tahun kerja. “Apakah saya mendapatkannya? Benar sekali. Saya seorang superstar di bidang saya, seperti Michael Jordan di bola basket dan Bruce Springsteen di rock 'n' roll.”

Iacocca memberikan lip service untuk kerja tim, pentingnya si kecil, dan hal-hal baik lainnya. Albert Dunlap bahkan tidak berbasa-basi: "Jika Anda berbisnis, Anda berbisnis untuk satu hal—menghasilkan uang."

Dia dengan bangga melaporkan sebuah insiden pada pertemuan karyawan di Scott Paper. Seorang wanita berdiri dan bertanya, “Sekarang setelah perusahaan membaik, bisakah kita memulai kembali donasi amal?” Dia menjawab, “Jika Anda ingin memberi sendiri, itu adalah urusan Anda dan saya mendorong Anda untuk melakukannya. Tapi perusahaan ini ada di sini untuk menghasilkan uang. . . . Jawabannya, singkatnya, adalah tidak.”

Saya di sini bukan untuk berargumen bahwa bisnis bukanlah tentang uang, tetapi saya ingin bertanya: Mengapa Dunlap begitu fokus pada hal itu?

Biarkan dia memberitahu kita. “Membuat jalan saya di dunia menjadi masalah harga diri bagi saya, seorang anak yang mencoba membuktikan bahwa dia berharga. . . . Sampai hari ini, saya merasa harus membuktikan dan menegur diri sendiri.” Dan jika dia harus membuktikan dirinya, dia membutuhkan tolok ukur. Kepuasan karyawan atau tanggung jawab masyarakat atau sumbangan amal bukanlah ukuran yang baik. Mereka tidak dapat direduksi menjadi satu angka yang mewakili harga dirinya. Tapi keuntungan pemegang saham bisa.

Dalam kata-katanya sendiri, “Istilah paling konyol yang terdengar di ruang rapat akhir-akhir ini adalah 'pemangku kepentingan.' ” Istilah ini mengacu pada karyawan, masyarakat, dan perusahaan lain, seperti pemasok, yang berurusan dengan perusahaan. “Anda tidak dapat mengukur kesuksesan dengan kepentingan banyak pemangku kepentingan. Anda *bisa*mengukur keberhasilan dengan bagaimana tarif pemegang saham.

Jangka panjang tidak menarik bagi Dunlap. Benar-benar belajar tentang sebuah perusahaan dan mencari tahu bagaimana membuatnya tumbuh tidak memberinya ledakan besar jus superhero. “Akhirnya, saya bosan di setiap tempat yang saya kunjungi.” Dalam bukunya, ada seluruh bab yang disebut "Mengesankan Analis," tetapi tidak ada bab tentang membuat bisnis berhasil. Dengan kata lain, Dunlap selalu membuktikan kejeniusannya.

Kemudian pada tahun 1996, Dunlap mengambil alih Sunbeam. Dalam gaya khasnya "Gergaji Al", dia menutup atau menjual dua pertiga pabrik Sunbeam dan memecat setengah dari dua belas ribu karyawan. Ironisnya, stok Sunbeam naik begitu tinggi, itu

menghancurkan rencananya untuk menjual perusahaan. Itu terlalu mahal untuk dibeli! Uh-oh, sekarang dia harus menjalankan perusahaan. Sekarang dia harus membuatnya tetap menguntungkan, atau setidaknya terlihat menguntungkan. Tetapi alih-alih beralih ke stafnya atau mempelajari apa yang harus dilakukan, dia meningkatkan pendapatan, memecat orang-orang yang menanyainya, dan menutupi kesulitan yang semakin parah di perusahaannya. Kurang dari dua tahun setelah superstar yang memproklamirkan diri dalam bukunya (dan satu tahun setelah revisi ucapan selamat yang lebih pada diri sendiri), Dunlap berantakan dan ditendang keluar. Saat dia pergi, Sunbeam sedang diselidiki oleh Securities and Exchange Commission dan diperkirakan akan mengalami default teknis pada pinjaman bank senilai $1,7 miliar.

Dunlap sangat salah memahami Michael Jordan dan Bruce Springsteen. Kedua superstar ini mencapai puncak dan bertahan lama di sana karena mereka terus-menerus menggali, menghadapi tantangan, dan terus berkembang. Al Dunlap berpikir bahwa dia secara inheren lebih unggul, jadi dia memilih keluar dari jenis pembelajaran yang akan membantunya berhasil.

Orang-Orang Terpintar di Kamar

Ya, sepertinya sejarah tak terelakkan mengarah dari Iacocca ke para maestro tahun 1990-an, dan tidak lebih dari Kenneth Lay dan Jeffrey Skilling, para pemimpin Enron.

Ken Lay, pendiri, ketua, dan CEO perusahaan, menganggap dirinya seorang visioner yang hebat. Menurut Bethany McLean dan Peter Elkind, penulis *Orang-Orang Terpintar di Ruangan,* Lay menunduk menatap orang-orang yang benar-benar membuat perusahaan berjalan, seperti seorang raja memandang budaknya. Dia memandang rendah Rich Kinder, presiden Enron, yang menyingsingkan lengan bajunya dan mencoba memastikan perusahaan akan mencapai target pendapatannya. Kinder adalah orang yang memungkinkan gaya hidup kerajaan Lay. Kinder juga satu-satunya orang di puncak yang terus-menerus bertanya apakah mereka membodohi diri sendiri: “Apakah kita merokok obat bius kita sendiri? Apakah kita minum wiski kita sendiri?”

Secara alami, hari-harinya dihitung. Tetapi dengan caranya yang bijaksana dan cerdik, ketika dia pergi, dia mengatur untuk membeli satu-satunya aset Enron yang secara inheren berharga, jaringan pipa energi—aset yang dibenci Enron. Pada pertengahan tahun 2003, perusahaan Kinder memiliki nilai pasar tujuh miliar dolar.

Bahkan ketika Lay termakan oleh pandangannya tentang dirinya sendiri dan sikap agung yang ingin dia dukung, dia ingin dilihat sebagai "pria yang baik dan bijaksana" dengan kredo rasa hormat dan integritas. Bahkan ketika Enron dengan gembira menyedot nyawa para korbannya, dia menulis kepada stafnya, “Kekejaman, kekejaman, dan arogansi tidak pantas di sini. . . . Kami bekerja dengan pelanggan dan prospek secara terbuka, jujur, dan tulus.” Seperti halnya Iacocca dan yang lainnya, persepsi—biasanya persepsi Wall Street adalah yang terpenting. Kenyataannya kurang begitu.

Di sana bersama Lay adalah Jeff Skilling, penerus Rich Kinder sebagai presiden dan chief operating officer, dan kemudian CEO. Skilling tidak hanya pintar, dia dikatakan sebagai “orang terpintar yang pernah saya temui” dan “sangat brilian.” Dia menggunakan kekuatan otaknya, bagaimanapun, bukan untuk belajar tetapi untuk mengintimidasi. Ketika dia berpikir dia lebih pintar dari yang lain, yang hampir selalu, dia memperlakukan mereka dengan kasar. Dan siapa pun yang tidak setuju dengannya tidak cukup cerdas untuk "mengerti". Ketika seorang co-CEO dengan keterampilan manajemen yang luar biasa dibawa untuk membantu Skilling selama masa sulit dalam hidupnya, Skilling menghinanya: "Ron tidak mengerti." Ketika analis keuangan atau pedagang Wall Street mencoba menekan Skilling untuk melampaui penjelasannya, dia memperlakukan mereka seolah-olah mereka bodoh. “Yah, itu sangat jelas. Bagaimana kamu tidak mendapatkannya?” Umumnya,

Sebagai penduduk jenius, Skilling memiliki keyakinan tak terbatas pada ide-idenya. Dia sangat memperhatikan ide-idenya sehingga dia percaya Enron harus dapat mengumumkan keuntungan segera setelah dia atau orang-orangnya memiliki ide yang mungkin menghasilkan keuntungan. Ini adalah perpanjangan radikal dari pola pikir tetap:*Kejeniusan saya tidak hanya mendefinisikan dan memvalidasi saya. Ini mendefinisikan dan memvalidasi perusahaan. Itu yang menciptakan nilai. jenius saya*adalah*laba.*Wow!

Dan faktanya, beginilah cara Enron mulai beroperasi. Seperti yang dilaporkan McLean dan Elkind, Enron mencatat "keuntungan jutaan dolar pada bisnis sebelum menghasilkan satu sen dalam pendapatan aktual." Tentu saja, setelah tindakan kreatif tidak ada yang peduli tentang tindak lanjut. Itu di bawah mereka. Jadi, seringkali tidak, keuntungan tidak pernah terjadi. Jika kejeniusan menyamai keuntungan, tidak masalah bahwa orang-orang Enron terkadang menyia-nyiakan jutaan dolar untuk bersaing satu sama lain. Kata Amanda Martin, seorang eksekutif Enron, “Menempatkan satu di atas salah satu milik Anda sendiri adalah tanda kreativitas dan kebesaran.”

Skilling tidak hanya berpikir dia lebih pintar dari orang lain tetapi, seperti Iacocca, juga berpikir dia lebih beruntung. Menurut orang dalam, dia pikir dia bisa mengalahkan peluang. Mengapa dia harus merasa rentan? Tidak pernah ada yang salah. Skilling masih tidak mengakui bahwa ada sesuatu yang salah. Dunia tidak mengerti.

Dua Jenius Bertabrakan

Residen jenius hampir menjatuhkan AOL dan Time Warner juga. Steve Case dari AOL dan Jerry Levin dari Time Warner adalah*dua*CEO dengan mindset tetap yang menggabungkan perusahaan mereka. Bisakah Anda melihatnya datang?

Case dan Levin memiliki banyak kesamaan. Keduanya mengembangkan aura kecerdasan tertinggi. Keduanya mencoba mengintimidasi orang dengan kecemerlangan mereka. Dan keduanya dikenal mengambil lebih banyak pujian daripada yang pantas mereka dapatkan. Sebagai penduduk jenius, keduanya tidak ingin mendengar keluhan, dan keduanya siap memecat orang yang bukan "pemain tim", yang berarti orang yang tidak mau mempertahankan fasad yang telah mereka bangun.

Ketika merger benar-benar terjadi, AOL terlilit hutang sehingga perusahaan yang bergabung berada di ambang kehancuran. Anda akan berpikir bahwa kedua CEO mungkin bekerja sama, menyusun sumber daya mereka untuk menyelamatkan perusahaan yang mereka ciptakan. Sebaliknya, Levin dan Case berebut kekuasaan pribadi.

Levin adalah yang pertama jatuh. Tapi Case masih belum berusaha membuat semuanya berjalan lancar. Faktanya, ketika CEO baru, Richard Parsons, mengirim seseorang untuk memperbaiki AOL, Case sangat menentangnya. Jika orang lain memperbaiki AOL, orang lain akan mendapatkan kredit. Seperti halnya Iacocca, lebih baik membiarkan perusahaan itu runtuh daripada membiarkan pangeran lain dinobatkan. Ketika Case akhirnya dinasihati untuk mengundurkan diri, dia sangat marah. Seperti Iacocca, dia menyangkal semua tanggung jawab atas masalah perusahaan dan bersumpah untuk membalas mereka yang telah menentangnya.

Karena penduduk jenius, AOL Time Warner mengakhiri tahun 2002 dengan kerugian hampir seratus miliar dolar. Itu adalah kerugian tahunan terbesar dalam sejarah Amerika.

Kebal, Tak Terkalahkan, dan Berhak

Iacocca, Dunlap, Lay dan Skilling, Case dan Levin. Mereka menunjukkan apa yang bisa terjadi ketika orang-orang dengan mindset tetap ditugaskan untuk memimpin perusahaan. Dalam setiap kasus, seorang pria brilian menempatkan perusahaannya dalam bahaya karena mengukur dirinya sendiri dan warisannya melebihi segalanya. Mereka tidak jahat dalam arti biasa. Mereka tidak berangkat untuk menyakiti. Tetapi pada titik keputusan kritis, mereka memilih apa yang akan membuat mereka merasa baik dan terlihat baik daripada apa yang akan melayani tujuan perusahaan jangka panjang. Menyalahkan orang lain, menutupi kesalahan, menaikkan harga saham, menghancurkan saingan dan kritikus, mengacaukan si kecil—ini adalah prosedur operasi standar.

Apa yang menarik adalah bahwa ketika mereka memimpin perusahaan mereka menuju kehancuran, semua pemimpin ini merasa kebal dan tak terkalahkan. Dalam banyak kasus, mereka berada di industri yang sangat kompetitif, menghadapi serangan gencar dari saingan sengit. Tapi mereka hidup dalam kenyataan yang berbeda.

Itu adalah dunia kebesaran dan hak pribadi. Kenneth Lay merasakan hak yang kuat. Bahkan saat dia mendapatkan kompensasi jutaan dolar setahun dari Enron, dia mengambil pinjaman pribadi yang besar dari perusahaan, memberikan pekerjaan dan kontrak kepada kerabatnya, dan menggunakan jet perusahaan sebagai armada keluarganya. Bahkan selama tahun-tahun buruk di Chrysler, Iacocca mengadakan pesta Natal mewah untuk elit perusahaan. Di setiap pesta, sebagai raja, dia memberi dirinya hadiah mahal, yang kemudian ditagihkan kepada para eksekutif. Berbicara tentang eksekutif AOL, seorang mantan pejabat berkata, "Anda berbicara tentang pria yang berpikir bahwa mereka memiliki hak atas apa pun."

Ketika para pemimpin ini menyelubungi diri mereka dalam perangkap kerajaan, mengelilingi diri mereka dengan para penyanjung yang memuji kebajikan mereka, dan bersembunyi dari masalah, tidak heran mereka merasa tak terkalahkan. Pola pikir tetap mereka menciptakan alam sihir di mana kecemerlangan dan kesempurnaan raja terus-menerus divalidasi. Dalam pola pikir itu, mereka sepenuhnya terpenuhi. Mengapa mereka ingin melangkah keluar dari dunia itu untuk menghadapi kenyataan yang lebih buruk dari kutil dan kegagalan?

Seperti Morgan McCall, dalam bukunya*Selebaran Tinggi,*menunjukkan, “Sayangnya, orang sering*Suka*hal-hal yang bekerja melawan pertumbuhan mereka. . . . Orang suka menggunakan kekuatan mereka. . . untuk mencapai hasil yang cepat dan dramatis, bahkan jika . . . mereka tidak mengembangkan keterampilan baru yang akan mereka butuhkan nanti. Orang-orang suka percaya bahwa mereka sebaik yang dikatakan semua orang. . . dan tidak menganggap kelemahan mereka seserius mungkin. Orang tidak suka mendengar berita buruk atau mendapat kritik. . . . Ada risiko yang luar biasa. . . dalam meninggalkan apa yang baik untuk

mencoba untuk menguasai sesuatu yang baru.” Dan mindset tetap membuatnya tampak jauh lebih berisiko.

Bos Brutal

McCall melanjutkan dengan menunjukkan bahwa ketika para pemimpin merasa mereka secara inheren lebih baik daripada yang lain, mereka mungkin mulai percaya bahwa kebutuhan atau perasaan orang-orang yang lebih rendah dapat diabaikan. Tak satu pun dari pemimpin pola pikir tetap kami yang sangat peduli dengan pria kecil itu, dan banyak yang langsung menghina orang-orang di bawah mereka di tangga perusahaan. Ini mengarah ke mana? Dengan kedok “menjaga orang-orang tetap waspada”, para bos ini mungkin menganiaya para pekerja.

Iacocca memainkan permainan yang menyakitkan dengan para eksekutifnya untuk membuat mereka tidak seimbang. Jerry Levin dari Time Warner disamakan oleh rekan-rekannya dengan kaisar Romawi brutal Caligula. Skilling dikenal karena ejekannya yang keras terhadap mereka yang kurang cerdas darinya.

Harvey Hornstein, seorang ahli kepemimpinan perusahaan, menulis dalam bukunya *Bos Brutal*bahwa pelecehan semacam ini mewakili keinginan bos "untuk meningkatkan perasaan kekuasaan, kompetensi, dan nilai mereka sendiri dengan mengorbankan bawahan." Apakah Anda ingat dalam penelitian kami bagaimana orang-orang dengan pola pikir tetap ingin membandingkan diri mereka dengan orang-orang yang lebih buruk dari mereka? Prinsipnya sama, tetapi ada perbedaan penting: Bos ini memiliki kekuatan untuk*membuat*orang lebih buruk. Dan ketika mereka melakukannya, mereka merasa lebih baik tentang diri mereka sendiri.

Hornstein menggambarkan Paul Kazarian, mantan CEO Sunbeam-Oster. Dia menyebut dirinya "perfeksionis," tapi itu adalah eufemisme untuk "pelanggar." Dia melemparkan barang-barang ke bawahan ketika mereka membuatnya kesal. Suatu hari, pengawas keuangan, setelah tidak menyenangkan Tuan Kazarian, melihat wadah jus jeruk terbang ke arahnya.

Terkadang yang menjadi korban adalah orang-orang yang dianggap bos kurang berbakat. Ini dapat memberi makan rasa superioritas mereka. Namun seringkali korbannya adalah*paling*orang-orang yang berkompeten, karena merekalah yang menjadi ancaman terbesar bagi bos yang memiliki pola pikir tetap. Seorang insinyur di pembuat pesawat besar, yang diwawancarai oleh Hornstein, berbicara tentang bosnya: “Targetnya biasanya adalah kita yang paling kompeten. Maksud saya, jika Anda benar-benar khawatir tentang kinerja kami, Anda tidak memilih mereka yang

tampil terbaik.” Tetapi jika Anda benar-benar peduli dengan kompetensi Anda, Anda melakukannya.

Ketika bos melakukan penghinaan, perubahan terjadi. Semuanya mulai berputar di sekitar menyenangkan bos. Di*Baik hingga Hebat,* Collins mencatat bahwa di banyak perusahaan pembandingnya (yang tidak berubah dari bagus menjadi hebat, atau yang pergi ke sana dan menurun lagi), pemimpin menjadi hal utama yang dikhawatirkan orang. “Begitu seorang pemimpin membiarkan dirinya menjadi realitas utama yang dikhawatirkan orang, alih-alih realitas menjadi realitas utama, Anda memiliki resep untuk biasa-biasa saja, atau lebih buruk.”

Pada 1960-an dan 70-an, Chase Manhattan Bank diperintah oleh David Rockefeller, seorang pemimpin yang sangat mengontrol. Menurut Collins dan Porras dalam *Dibangun tetap kokoh,*manajernya hidup dari hari ke hari dalam ketakutan akan ketidaksetujuannya. Di penghujung hari, mereka menghela napas lega: “Wah! Satu hari lagi berlalu dan saya tidak dalam masalah.” Bahkan jauh melewati masa jayanya, manajer senior menolak untuk mencoba ide baru karena "David mungkin tidak menyukainya." Ray Macdonald dari laporan Burroughs, Collins dan Porras, secara terbuka mencemooh para manajer atas kesalahannya sampai pada titik di mana dia menghambat mereka untuk berinovasi. Akibatnya, meskipun Burroughs berada di depan IBM pada tahap awal industri komputer, perusahaan tersebut kalah. Hal yang sama terjadi di Texas Instruments, pemimpin lain di masa-masa awal komputer yang mengasyikkan. Jika mereka tidak menyukai presentasi, Mark Shepherd dan Fred Bucy akan berteriak, menggebrak meja, menghina pembicara, dan melemparkan barang. Tidak heran orang-orang mereka kehilangan semangat giat mereka.

Ketika bos menjadi pengendali dan kasar, mereka menempatkan semua orang ke dalam pola pikir tetap. Ini berarti bahwa alih-alih belajar, tumbuh, dan memajukan perusahaan, semua orang mulai khawatir akan dihakimi. Ini dimulai dengan kekhawatiran bos tentang dihakimi, tetapi akhirnya menjadi ketakutan semua orang tentang dihakimi. Sulit bagi keberanian dan inovasi untuk bertahan dari pola pikir tetap di seluruh perusahaan.

PEMIMPIN BERMINDSET PERTUMBUHAN BERAKSI

Andrew Carnegie pernah berkata, “Saya ingin memiliki batu nisan saya: 'Di sini terletak seorang pria yang cukup bijaksana untuk membawa orang-orang yang tahu lebih banyak daripada dia.' ”

Oke, mari kita buka jendela dan biarkan udara masuk. Pola pikir tetap terasa begitu menyesakkan. Bahkan ketika para pemimpin itu berkeliling dunia dan bergaul dengan tokoh-tokoh dunia, dunia mereka tampak begitu kecil dan membatasi—karena pikiran mereka selalu tertuju pada satu hal: *Validasi saya!*

Ketika Anda memasuki dunia para pemimpin dengan mindset berkembang, segalanya berubah. Itu mencerahkan, mengembang, mengisi dengan energi, dengan kemungkinan. Kamu pikir, *Astaga, sepertinya menyenangkan!* Tidak pernah terlintas dalam pikiran saya untuk memimpin sebuah perusahaan, tetapi ketika saya mengetahui tentang apa yang telah dilakukan para pemimpin ini, itu terdengar seperti hal yang paling menarik di dunia.

Saya telah memilih tiga dari pemimpin ini untuk dijelajahi sebagai kontras dengan para pemimpin dengan mindset tetap. Saya memilih Jack Welch dari General Electric karena dia adalah sosok yang lebih besar dari kehidupan dengan ego yang dia kendalikan—bukan orang yang berpikiran berkembang secara alami dan tidak menonjolkan diri. Dan saya memilih Lou Gerst ner (pria yang datang dan menyelamatkan IBM) dan Anne Mulcahy (wanita yang menghidupkan kembali Xerox) sebagai kontras dengan Alfred Dunlap, pakar turnaround lainnya.

Jack Welch, Lou Gerstner, dan Anne Mulcahy juga menarik karena mereka mengubah perusahaan mereka. Mereka melakukan ini dengan membasmi pola pikir tetap dan menempatkan budaya pertumbuhan dan kerja tim di tempatnya. Dengan Gerstner dan IBM, ini seperti menyaksikan Enron berubah menjadi kiblat mindset berkembang.

Sebagai pemimpin yang berpikiran berkembang, mereka mulai dengan keyakinan akan potensi dan perkembangan manusia—baik potensi dan perkembangan mereka sendiri maupun orang lain. Alih-alih menggunakan perusahaan sebagai kendaraan untuk kebesaran mereka, mereka menggunakannya sebagai mesin pertumbuhan
— untuk diri mereka sendiri, karyawan, dan perusahaan secara keseluruhan.

Warren Bennis mengatakan bahwa terlalu banyak bos yang didorong dan dikemudikan tetapi tidak ke mana-mana. Bukan orang-orang ini. Mereka tidak berbicara royalti. Mereka berbicara tentang perjalanan. Perjalanan yang inklusif, penuh pembelajaran, dan menyenangkan.

Jack: Mendengarkan, Menghargai, Memelihara

Ketika Jack Welch mengambil alih GE pada tahun 1980, perusahaan itu bernilai empat belas miliar dolar. Dua puluh tahun kemudian, itu dihargai oleh Wall Street pada $ 490 miliar. Itu adalah perusahaan paling berharga di dunia. *Harta benda* majalah yang disebut Welch “yang paling banyak dikagumi, dipelajari, dan ditiru

CEO pada masanya. . . . Dampak ekonomi totalnya tidak mungkin dihitung, tetapi harus menjadi kelipatan yang mengejutkan dari kinerja GE-nya."

Tetapi bagi saya yang lebih mengesankan adalah bagian op-ed *The New York Times* oleh Steve Bennett, CEO Intuit. "Saya belajar tentang mengasuh karyawan dari waktu saya di General Electric dari Jack Welch. . . . Dia akan langsung menemui karyawan garis depan untuk mencari tahu apa yang sedang terjadi. Suatu saat di awal 1990-an, saya melihatnya di sebuah pabrik tempat mereka membuat lemari es di Louisville. . . . Dia pergi langsung ke para pekerja di jalur perakitan untuk mendengar apa yang mereka katakan. Saya sering melakukan obrolan CEO dengan karyawan garis depan. Saya belajar itu dari Jack."

Sketsa ini mengatakan banyak hal. Jack jelas orang yang sibuk. Seorang pria penting. Tapi dia tidak menjalankan hal-hal seperti Iacocca—dari kantor pusat perusahaan yang mewah di mana kontaknya yang paling sering adalah para pelayan bersarung putih. Welch tidak pernah berhenti mengunjungi pabrik dan mendengar dari para pekerja. Ini adalah orang-orang yang dia hormati, pelajari, dan, pada gilirannya, diasuh.

Lalu ada penekanan pada kerja tim, bukan kerajaan *SAYA.* Langsung dari "Dedikasi" dan "Catatan Penulis" dari otobiografi Welch—Anda tahu ada sesuatu yang berbeda. Ini bukan "Saya seorang pahlawan" dari Lee Iacocca atau "Saya seorang superstar" dari Alfred Dunlap—walaupun dia dapat dengan mudah mengklaim keduanya.

Sebaliknya, itu adalah "Saya benci harus menggunakan orang pertama. Hampir semua yang saya lakukan dalam hidup saya telah dicapai dengan orang lain. . . . Harap diingat bahwa setiap kali Anda melihat kata *Saya* di halaman ini, itu merujuk ke semua kolega dan teman itu dan beberapa yang mungkin saya lewatkan. "

Atau "[Orang-orang ini] mengisi perjalanan saya dengan kesenangan dan pembelajaran yang luar biasa. Mereka sering membuat saya terlihat lebih baik daripada saya."

Sudah kita lihat *saya saya saya* CEO yang haus validasi menjadi *kami* dan *kita* dari pemimpin yang berpikiran berkembang.

Menariknya, sebelum Welch dapat membasmi mindset tetap dari perusahaan, dia harus mencabutnya dari dirinya sendiri. Dan percayalah, perjalanan Welch masih panjang. Dia tidak selalu menjadi pemimpin yang dia pelajari. Pada tahun 1971, Welch sedang dipertimbangkan untuk promosi ketika kepala sumber daya manusia GE menulis memo peringatan. Dia mencatat bahwa terlepas dari banyak kekuatan Welch, penunjukan itu "membawanya lebih dari tingkat risiko yang biasa." Dia melanjutkan dengan mengatakan bahwa Welch arogan, tidak bisa menerima kritik,

dan terlalu bergantung pada bakatnya daripada kerja keras dan stafnya yang berpengetahuan. Bukan pertanda baik.

Untungnya, setiap kali kesuksesannya mencapai kepalanya, dia mendapat panggilan bangun. Suatu hari, "Dr" muda. Welch, mengenakan setelan mewahnya, masuk ke mobil barunya. Dia melanjutkan untuk meletakkan bagian atas dan segera disemprot dengan minyak gelap dan kotor yang merusak jasnya dan pekerjaan cat pada mobil kesayangannya. “Itulah saya, berpikir saya lebih besar dari kehidupan, dan tiba-tiba datang pengingat yang membawa saya kembali ke kenyataan. Itu adalah pelajaran yang bagus.”

Ada seluruh bab berjudul "Terlalu Penuh dengan Diriku Sendiri" tentang saat dia berada di daftar akuisisi dan merasa dia tidak bisa melakukan kesalahan. Kemudian dia membeli Kidder, Peabody, sebuah firma perbankan investasi Wall Street dengan budaya tipe Enron. Itu adalah bencana yang menyebabkan kerugian ratusan juta dolar bagi GE. “Pengalaman Kidder tidak pernah meninggalkan saya.” Itu mengajarinya bahwa “hanya ada pisau cukur antara kepercayaan diri dan keangkuhan. Kali ini keangkuhan menang dan memberi saya pelajaran yang tidak akan pernah saya lupakan.”

Apa yang dia pelajari adalah ini: Kepercayaan diri yang sejati adalah “keberanian untuk terbuka—untuk menyambut perubahan dan ide-ide baru terlepas dari sumbernya.” Rasa percaya diri sejati tidak tercermin dalam gelar, setelan mahal, mobil mewah, atau serangkaian perolehan. Itu tercermin dalam pola pikir Anda: kesiapan Anda untuk tumbuh.

Yah, kerendahan hati adalah permulaan, tetapi bagaimana dengan keterampilan

manajemen? Dari pengalamannya, Welch belajar lebih banyak tentang manajer seperti apa yang dia inginkan: manajer yang berpikiran berkembang—pemandu, bukan hakim. Ketika Welch adalah seorang insinyur muda di GE, dia menyebabkan ledakan bahan kimia yang menghancurkan atap gedung tempat dia bekerja. Terguncang secara emosional oleh apa yang terjadi, dia dengan gugup mengemudi seratus mil ke kantor pusat perusahaan untuk menghadapi musik dan menjelaskan dirinya kepada bos . Namun sesampainya di sana, perlakuan yang diterimanya sangat pengertian dan suportif. Dia tidak pernah melupakannya. “Reaksi Charlie memberi kesan besar pada saya. . . . Jika kita mengelola orang baik yang jelas-jelas memakan diri mereka sendiri karena kesalahan, tugas kita adalah membantu mereka melewatinya.”

Dia belajar bagaimana memilih orang: untuk pola pikir mereka, bukan silsilah mereka. Awalnya, silsilah akademis membuatnya terkesan. Dia mempekerjakan insinyur dari MIT, Princeton, dan Caltech. Tetapi setelah beberapa saat, dia menyadari bahwa bukan itu yang diperhitungkan. “Akhirnya saya mengetahui bahwa saya benar-benar mencari orang yang—

dipenuhi dengan gairah dan keinginan untuk menyelesaikan sesuatu. Sebuah resume tidak memberi tahu saya banyak tentang rasa lapar batin itu."

Kemudian datanglah kesempatan untuk menjadi CEO. Masing-masing dari tiga kandidat harus meyakinkan CEO yang berkuasa bahwa dia yang terbaik untuk pekerjaan itu. Welch membuat lapangan berdasarkan kapasitasnya untuk tumbuh. Dia tidak mengklaim bahwa dia adalah seorang jenius atau bahwa dia adalah pemimpin terbesar yang pernah hidup. Dia berjanji untuk mengembangkan. Dia mendapatkan pekerjaan itu dan menepati janjinya.

Segera, dia membuka dialog dan saluran untuk umpan balik yang jujur. Dia dengan cepat mulai bertanya kepada para eksekutif apa yang mereka sukai dan tidak sukai tentang perusahaan dan apa yang menurut mereka perlu diubah. Wah, apakah mereka terkejut. Faktanya, mereka sudah terbiasa berciuman dengan bos sehingga mereka bahkan tidak bisa memikirkan pertanyaan-pertanyaan ini.

Kemudian dia menyebarkan berita: Perusahaan ini adalah tentang pertumbuhan, bukan mementingkan diri sendiri.

Dia menutup elitisme—sangat berlawanan dengan para pemimpin pola pikir tetap kita. Suatu malam, Welch berbicara kepada klub eksekutif elit di GE yang*itu* tempat untuk penggerak dan pengocok untuk melihat dan dilihat. Yang mengejutkan mereka, dia tidak memberi tahu mereka betapa hebatnya mereka. Dia memberi tahu mereka, "Saya tidak dapat menemukan nilai apa pun dalam apa yang Anda lakukan." Sebaliknya, dia meminta mereka untuk memikirkan peran yang lebih masuk akal bagi mereka dan perusahaan. Sebulan kemudian, presiden klub datang ke Welch dengan ide baru: mengubah klub menjadi kekuatan sukarelawan komunitas. Dua puluh tahun kemudian program itu, terbuka untuk semua karyawan, memiliki empat puluh dua ribu anggota. Mereka menjalankan program pendampingan di sekolah-sekolah dalam kota dan membangun taman, taman bermain, dan perpustakaan untuk masyarakat yang membutuhkan. Mereka sekarang memberikan kontribusi untuk pertumbuhan orang lain, bukan untuk ego mereka sendiri.

Dia menyingkirkan bos brutal. Iacocca menoleransi dan bahkan mengagumi bos brutal yang bisa membuat para pekerja berproduksi. Ini melayani garis bawahnya. Welch mengakui bahwa dia juga sering melihat ke arah lain. Tetapi dalam organisasi yang sekarang dia impikan, dia tidak bisa melakukan itu. Di depan lima ratus manajer, "Saya menjelaskan mengapa empat pejabat perusahaan diminta untuk pergi selama tahun sebelumnya—meskipun mereka memberikan kinerja keuangan yang baik. . . . [Mereka] diminta untuk pergi karena mereka tidak mempraktikkan nilai-nilai kami." Cara yang disetujui untuk mendorong produktivitas sekarang adalah melalui pendampingan, bukan melalui teror.

Dan dia menghargai kerja tim daripada kejeniusan individu. Selama bertahun-tahun, GE, seperti Enron, telah memberi penghargaan kepada satu pencetus ide, tetapi sekarang Welch ingin memberi penghargaan kepada tim yang menghasilkan ide tersebut. “Akibatnya, para pemimpin didorong untuk berbagi penghargaan atas ide-ide dengan tim mereka daripada mengambil penghargaan penuh untuk diri mereka sendiri. Itu membuat perbedaan besar dalam bagaimana kita semua berhubungan satu sama lain.”

Jack Welch bukanlah orang yang sempurna, tetapi dia mengabdikan diri untuk pertumbuhan. Pengabdian ini menjaga egonya tetap terkendali, membuatnya tetap terhubung dengan kenyataan, dan membuatnya tetap berhubungan dengan kemanusiaannya. Pada akhirnya, itu membuat perjalanannya makmur dan memuaskan bagi ribuan orang.

Lou: Mencabut Pola Pikir Tetap

Pada akhir 1980-an, IBM telah menjadi Enron, dengan satu pengecualian. Dewan direksi tahu itu dalam masalah.

Itu memiliki budaya keangkuhan dan elitisme. Di dalam perusahaan, itu adalah yang lama*Kami bangsawan, tapi aku lebih bangsawan darimu*sindroma. Tidak ada kerja sama tim, hanya perang wilayah. Ada kesepakatan tapi tidak ada tindak lanjut. Tidak ada kekhawatiran untuk pelanggan. Namun ini mungkin tidak akan mengganggu siapa pun jika bisnis tidak menderita.

Pada tahun 1993, mereka beralih ke Lou Gerstner dan memintanya menjadi CEO baru. Dia mengatakan tidak. Mereka bertanya lagi padanya. “Kamu berhutang pada Amerika. Kami akan menelepon Presiden Clinton dan meminta Anda untuk mengambil pekerjaan itu. Mohon mohon mohon. Kami ingin persis seperti strategi dan perubahan budaya yang Anda buat di American Express dan RJR.”

Pada akhirnya dia menyerah, meskipun dia tidak ingat mengapa. Tetapi IBM sekarang memiliki seorang pemimpin yang percaya pada pertumbuhan pribadi dan dalam menciptakan budaya perusahaan yang akan mendorongnya. Bagaimana dia memproduksinya di IBM?

Pertama, seperti yang telah dilakukan Welch, dia membuka saluran komunikasi ke atas dan ke bawah perusahaan. Enam hari setelah dia tiba, dia mengirim memo kepada setiap pekerja IBM, memberi tahu mereka: “Selama beberapa bulan ke depan, saya berencana untuk mengunjungi sebanyak mungkin operasi dan kantor kami. Dan bila memungkinkan, saya berencana untuk bertemu dengan banyak dari Anda untuk berbicara tentang bagaimana bersama-sama kita dapat memperkuat perusahaan.”

Dia mendedikasikan bukunya untuk mereka: “Buku ini didedikasikan untuk ribuan IBMers yang tidak pernah menyerah pada perusahaan mereka, kolega mereka, dan

diri. Mereka adalah pahlawan sesungguhnya dari penemuan kembali IBM.”

Seperti yang telah dilakukan Welch, dia menyerang kaum elitisme. Seperti Enron, seluruh budaya adalah tentang bergulat untuk status pribadi di dalam perusahaan. Gerstner membubarkan komite manajemen, peran kekuasaan tertinggi bagi para eksekutif IBM, dan sering kali pergi ke luar eselon atas untuk keahlian. Dari mindset berkembang, bukan hanya segelintir orang terpilih yang memiliki sesuatu untuk ditawarkan. “Hirarki sangat berarti bagi saya. Mari kita kumpulkan dalam pertemuan orang-orang yang dapat membantu memecahkan masalah, terlepas dari posisinya.”

Kemudian datang kerja tim. Gerstner memecat politisi, mereka yang terlibat dalam intrik internal, dan sebaliknya memberi penghargaan kepada orang-orang yang membantu rekan-rekan mereka. Dia menghentikan divisi penjualan IBM dari saling merendahkan klien untuk memenangkan bisnis bagi diri mereka sendiri. Dia mulai mendasarkan bonus eksekutif lebih pada kinerja keseluruhan IBM dan lebih sedikit pada kinerja unit masing-masing. Pesannya: Kami tidak ingin menobatkan beberapa pangeran; kita perlu bekerja sebagai sebuah tim.

Seperti di Enron, kesepakatan adalah hal yang glamor; sisanya adalah pejalan kaki. Gerstner dikejutkan oleh kegagalan tak berujung untuk menindaklanjuti kesepakatan dan keputusan, dan toleransi perusahaan yang tak terbatas terhadapnya. Dia menuntut dan mengilhami eksekusi yang lebih baik. Pesan: Jenius saja tidak cukup; kita perlu menyelesaikan pekerjaan.

Akhirnya, Gerstner berfokus pada pelanggan. Pelanggan IBM merasa dikhianati dan marah. IBM begitu mementingkan dirinya sendiri sehingga tidak lagi melayani kebutuhan komputer mereka. Mereka marah tentang harga. Mereka frustrasi oleh birokrasi di IBM. Mereka kesal karena IBM tidak membantu mereka mengintegrasikan sistem mereka. Pada pertemuan 175 chief information officer dari perusahaan terbesar AS, Gerstner mengumumkan bahwa IBM sekarang akan mengutamakan pelanggan dan mendukungnya dengan mengumumkan pemotongan drastis harga komputer mainframe mereka. Pesan: Kami bukan royalti turun-temurun; kami melayani dengan senang hati klien kami.

Di akhir tiga bulan pertamanya yang berat, Gerstner menerima rapornya dari Wall Street: “[Saham IBM] tidak melakukan apa-apa, karena dia tidak melakukan apa-apa.”

Ditandai tetapi tidak gentar, Gerstner melanjutkan kampanye anti-kerajaan dan membawa IBM kembali dari "pengalaman hampir mati." Ini adalah sprint. Ini adalah saat Dunlap akan mengambil uangnya dan lari. Apa yang terbentang di depan adalah tugas yang lebih sulit untuk mempertahankan kebijakannya sampai IBM

kembali kepemimpinan industri. Itu adalah maraton. Pada saat dia mengembalikan IBM kepada para IBMers pada Maret 2002, nilai sahamnya telah meningkat sebesar 800 persen dan IBM adalah “nomor satu di dunia dalam layanan TI, perangkat keras, perangkat lunak perusahaan (tidak termasuk PC), dan desain khusus, chip komputer berperforma tinggi.” Terlebih lagi, IBM sekali lagi menentukan arah masa depan industri.

Anne: Belajar, Ketangguhan, dan Kasih Sayang

Ambil IBM. Terjun ke dalam utang hingga tujuh belas miliar. Hancurkan peringkat kreditnya. Jadikan itu target investigasi SEC. Dan turunkan sahamnya dari $63,69 menjadi $4,43 per saham. Mendapatkan apa? Xerox.

Itu adalah Xerox Anne Mulcahy mengambil alih pada tahun 2000. Perusahaan tidak hanya gagal melakukan diversifikasi, bahkan tidak bisa lagi menjual mesin fotokopinya. Tetapi tiga tahun kemudian, Xerox memiliki empat kuartal yang menguntungkan secara berturut-turut, dan pada tahun 2004*Harta benda*menyebut Mulcahy "tindakan perubahan haluan terpanas sejak Lou Gerstner." Bagaimana dia melakukannya?

Dia masuk ke mode belajar yang luar biasa,*membuat*dirinya menjadi CEO yang dibutuhkan Xerox untuk bertahan hidup. Dia dan orang-orang topnya, seperti Ursula Burns, mempelajari seluk beluk setiap bagian bisnis. Misalnya, sebagai*Harta benda*penulis Betsy Morris menjelaskan, Mulcahy mengambil Neraca 101. Dia belajar tentang utang, persediaan, pajak, dan mata uang sehingga dia bisa memprediksi bagaimana setiap keputusan yang dia buat akan dimainkan di neraca. Setiap akhir pekan, dia membawa pulang map besar dan memeriksanya seolah-olah ujian terakhirnya adalah hari Senin. Ketika dia mengambil alih, orang-orang di unit Xerox tidak bisa memberikan jawaban sederhana tentang apa yang mereka miliki, apa yang mereka jual, atau siapa yang bertanggung jawab. Dia menjadi CEO yang tahu jawaban itu atau tahu di mana mendapatkannya.

Dia tangguh. Dia memberi tahu semua orang tentang kebenaran yang dingin dan keras yang tidak ingin mereka ketahui—seperti bagaimana model bisnis Xerox tidak dapat berjalan atau seberapa dekat perusahaan akan kehabisan uang. Dia memotong daftar karyawan sebesar 30 persen. Tapi dia bukan Chainsaw Al. Sebaliknya, dia menanggung beban emosional dari keputusannya, berkeliaran di aula, bergaul dengan karyawan, dan mengatakan "Maaf." Dia keras tapi penyayang. Bahkan, dia terbangun di tengah malam mengkhawatirkan apa yang akan terjadi pada karyawan dan pensiunan yang tersisa jika perusahaan gulung tikar.

Dia terus-menerus khawatir tentang moral dan perkembangan orang-orangnya, sehingga bahkan dengan pemotongan, dia menolak untuk mengorbankan bagian unik dan indah dari budaya Xerox. Xerox dikenal di seluruh industri sebagai perusahaan yang mengadakan pesta pensiun dan menyelenggarakan reuni pensiunan. Ketika para karyawan berjuang berdampingan dengannya, dia menolak untuk menghapuskan kenaikan gaji mereka dan, dengan sikap yang meningkatkan moral, memberi mereka semua hari ulang tahun mereka. Dia ingin menyelamatkan perusahaan dalam tubuh*dan*Roh. Dan bukan untuk dirinya sendiri atau egonya, tetapi untuk semua orang-orangnya yang meregangkan diri hingga batas untuk perusahaan.

Setelah bekerja keras selama dua tahun, Mulcahy membuka*Waktu*majalah hanya untuk melihat foto dirinya dikelompokkan dengan kepala Tyco dan WorldCom yang terkenal kejam, orang-orang yang bertanggung jawab atas dua bencana manajemen perusahaan terbesar di zaman kita.

Tetapi setahun kemudian dia tahu kerja kerasnya akhirnya terbayar ketika salah satu anggota dewannya, mantan CEO Procter & Gamble, mengatakan kepadanya, “Saya tidak pernah berpikir saya akan bangga memiliki nama saya dikaitkan dengan perusahaan ini lagi. Saya salah."

Mulcahy memenangkan sprint. Berikutnya adalah maraton. Bisakah Xerox memenangkannya juga? Mungkin ia terlalu lama berpuas diri, menolak perubahan dan membiarkan terlalu banyak peluang berlalu begitu saja. Atau mungkin mindset berkembang —misi Mulcahy untuk mengubah dirinya dan perusahaannya—akan membantu menyelamatkan institusi Amerika lainnya.

Jack, Lou, dan Anne—semuanya percaya pada pertumbuhan, semuanya penuh gairah. Dan semua percaya bahwa kepemimpinan adalah tentang pertumbuhan dan semangat, bukan tentang kecemerlangan. Para pemimpin dengan mindset tetap, pada akhirnya, penuh dengan kepahitan, tetapi para pemimpin yang berpikiran berkembang penuh dengan rasa syukur. Mereka memandang dengan rasa terima kasih kepada para pekerja mereka yang telah membuat perjalanan mereka yang menakjubkan menjadi mungkin. Mereka menyebut mereka pahlawan sejati.

*Adalah*CEO*dan*Pria*Sinonim?*

Ketika Anda melihat buku-buku yang ditulis oleh dan tentang CEO, Anda akan berpikir demikian. Para pemimpin Jim Collins yang baik-ke-hebat (dan perbandingannya dengan para pemimpin yang tidak terlalu hebat) semuanya laki-laki. Mungkin itu karena laki-lakilah yang sudah lama berada di puncak.

Beberapa tahun yang lalu, Anda akan kesulitan memikirkan wanita di puncak perusahaan besar. Bahkan, banyak wanita yang pernah menjalankan perusahaan besar harus menciptakannya, seperti Mary Kay Ash (taipan kosmetik), Martha Stewart, atau Oprah Winfrey. Atau mewarisi mereka, seperti Katharine Graham, mantan kepala *Washington Post.*

Hal-hal mulai berubah. Wanita sekarang memegang lebih banyak posisi kunci dalam bisnis besar. Mereka telah menjadi CEO tidak hanya Xerox, tetapi juga eBay, Hewlett-Packard, Jaringan MTV Viacom, Time Warner's Time, Inc., Lucent Technologies, dan Rite Aid. Wanita pernah menjadi presiden atau chief financial officer Citigroup, PepsiCo, dan Verizon. Faktanya, *Harta benda* majalah bernama Meg Whitman dari eBay "mungkin . . . CEO terbaik di Amerika" dari "perusahaan terpanas di dunia."

Saya bertanya-tanya apakah, dalam beberapa tahun, saya akan dapat menulis seluruh bab ini dengan wanita sebagai karakter utama. Di sisi lain, saya harap tidak. Saya berharap bahwa dalam beberapa tahun, akan sulit untuk menemukan pemimpin dengan pola pikir tetap—laki-laki *atau* wanita—di puncak perusahaan kami yang paling penting.

STUDI PROSES KELOMPOK

Peneliti Robert Wood dan rekan-rekannya melakukan penelitian hebat lainnya. Kali ini mereka menciptakan manajemen *kelompok,* tiga puluh kelompok dengan masing-masing tiga orang. Setengah dari kelompok memiliki tiga orang dengan mindset tetap dan setengahnya lagi memiliki tiga orang dengan mindset berkembang.

Mereka yang memiliki mindset tetap percaya bahwa: "Orang-orang memiliki sejumlah kemampuan manajemen tertentu dan mereka tidak dapat berbuat banyak untuk mengubahnya." Sebaliknya, mereka yang memiliki mindset berkembang percaya: "Orang selalu dapat secara substansial mengubah keterampilan dasar mereka untuk mengelola orang lain." Jadi satu kelompok berpikir bahwa Anda memilikinya atau tidak; yang lain berpikir bahwa keterampilan Anda dapat tumbuh dengan pengalaman.

Setiap kelompok telah bekerja bersama selama beberapa minggu ketika mereka diberi, bersama-sama, tugas yang saya bicarakan sebelumnya: tugas manajemen yang kompleks di mana mereka menjalankan organisasi simulasi, perusahaan furnitur. Jika Anda ingat, pada tugas ini orang harus mencari cara untuk mencocokkan pekerja dengan pekerjaan dan bagaimana memotivasi mereka untuk produktivitas maksimum. Namun kali ini, alih-alih bekerja secara individu, orang-orang dapat mendiskusikan pilihan mereka dan umpan balik yang mereka dapatkan, dan bekerja sama untuk memperbaiki keputusan mereka.

Kelompok fixed-mindset dan growth-mindset dimulai dengan kemampuan yang sama, tetapi seiring berjalannya waktu, kelompok growth-mindset jelas mengungguli kelompok fixedmindset. Dan perbedaan ini menjadi semakin besar semakin lama kelompok bekerja. Sekali lagi, orang-orang dengan mindset berkembang mendapat keuntungan dari kesalahan dan umpan balik mereka jauh lebih banyak daripada orang-orang dengan mindset tetap. Tetapi yang lebih menarik adalah bagaimana kelompok-kelompok itu berfungsi.

Anggota kelompok pola pikir berkembang jauh lebih mungkin untuk menyatakan pendapat jujur mereka dan secara terbuka mengungkapkan ketidaksetujuan mereka saat mereka berkomunikasi tentang keputusan manajemen mereka. Setiap orang adalah bagian dari proses pembelajaran. Untuk kelompok dengan pola pikir tetap—dengan kekhawatiran mereka tentang siapa yang pintar atau bodoh atau kecemasan mereka tentang penolakan atas ide-ide mereka, diskusi yang terbuka dan produktif tidak terjadi. Sebaliknya, itu lebih seperti groupthink.

BERPIKIR KELOMPOK VS KAMI BERPIKIR

Pada awal 1970-an, Irving Janis mempopulerkan istilah*pemikiran kelompok*.Saat itulah semua orang dalam kelompok mulai berpikir sama. Tidak ada yang tidak setuju. Tidak ada yang mengambil sikap kritis. Ini dapat menyebabkan keputusan bencana, dan, seperti yang ditunjukkan oleh studi Wood, sering kali dapat keluar dari pola pikir tetap.

Groupthink dapat terjadi ketika orang menaruh kepercayaan tak terbatas pada seorang pemimpin berbakat, seorang jenius. Inilah yang menyebabkan bencana invasi Teluk Babi, rencana rahasia Amerika yang setengah matang untuk menyerang Kuba dan menggulingkan Castro. Penasihat Presiden Kennedy yang biasanya cerdik menangguhkan penilaian mereka. Mengapa? Karena mereka mengira dia emas dan semua yang dia lakukan pasti akan berhasil.

Menurut Arthur Schlesinger, orang dalam, orang-orang di sekitar Kennedy memiliki keyakinan yang tak terbatas pada kemampuan dan keberuntungannya. "Semuanya telah rusak baginya sejak 1956. Dia telah memenangkan nominasi dan pemilihan melawan segala rintangan dalam buku. Semua orang di sekitarnya mengira dia memiliki sentuhan Midas dan tidak bisa kalah."

Schlesinger juga berkata, "Seandainya seorang penasihat senior menentang petualangan itu, saya yakin Kennedy akan membatalkannya. Tidak ada yang berbicara menentangnya." Untuk mencegah hal ini terjadi padanya, Winston Churchill membentuk departemen khusus. Orang lain mungkin kagum dengan kepribadiannya yang besar, tetapi tugas departemen ini, menurut laporan Jim Collins, adalah memberi Churchill semua berita terburuk.

Kemudian Churchill bisa tidur nyenyak di malam hari, karena tahu bahwa dia tidak dianggap sebagai rasa aman yang salah.

Groupthink dapat terjadi ketika kelompok terbawa dengan kecemerlangan dan keunggulannya. Di Enron, para eksekutif percaya bahwa karena mereka brilian, semua ide mereka juga brilian. Tidak ada yang salah. Seorang konsultan luar terus bertanya kepada orang-orang Enron, "Di mana Anda pikir Anda rentan?" Tidak ada yang menjawabnya. Bahkan tidak ada yang mengerti pertanyaannya. "Kami sampai pada intinya," kata seorang eksekutif puncak, "di mana kami pikir kami anti peluru."

Alfred P. Sloan, mantan CEO General Motors, menyajikan kontras yang bagus. Dia memimpin sekelompok pembuat kebijakan tingkat tinggi yang tampaknya telah mencapai konsensus. “Tuan-tuan,” katanya, “Saya kira kita semua setuju sepenuhnya atas keputusan di sini. . . . Kemudian saya mengusulkan agar kita menunda diskusi lebih lanjut tentang masalah ini sampai pertemuan berikutnya untuk memberi waktu bagi diri kita sendiri untuk mengembangkan ketidaksepakatan dan mungkin mendapatkan pemahaman tentang apa keputusan itu.”

Herodotus, menulis pada abad kelima SM, melaporkan bahwa orang Persia kuno menggunakan versi teknik Sloan untuk mencegah pemikiran kelompok. Setiap kali sebuah kelompok mencapai keputusan saat sadar, mereka kemudian mempertimbangkannya kembali saat mabuk.

Groupthink juga bisa terjadi ketika seorang pemimpin dengan mindset tetap menghukum perbedaan pendapat. Orang mungkin tidak berhenti berpikir kritis, tetapi mereka berhenti berbicara. Iacocca mencoba membungkam (atau menyingkirkan) orang-orang yang kritis terhadap ide dan keputusannya. Dia mengatakan mobil baru yang lebih bulat itu tampak seperti kentang terbang, dan itulah akhirnya. Tidak ada yang diizinkan untuk berbeda, karena Chrysler dan mobil perseginya kehilangan lebih banyak pangsa pasar.

David Packard, di sisi lain, memberi seorang karyawan medali karena menentangnya. Salah satu pendiri Hewlett-Packard menceritakan kisah ini. Bertahun-tahun yang lalu di lab Hewlett-Packard, mereka memberi tahu seorang insinyur muda untuk berhenti bekerja pada monitor tampilan yang sedang ia kembangkan. Sebagai tanggapan, dia pergi “berlibur”, berkeliling California dan mengunjungi calon pelanggan untuk menunjukkan monitor dan mengukur minat mereka. Pelanggan menyukainya, dia terus mengerjakannya, dan kemudian entah bagaimana dia membujuk manajernya untuk memproduksinya. Perusahaan itu menjual lebih dari tujuh belas ribu monitornya dan meraup pendapatan penjualan tiga puluh lima juta dolar. Kemudian, pada pertemuan para insinyur Hewlett-Packard, Packard memberi pemuda itu sebuah

medali "untuk penghinaan luar biasa dan pembangkangan di luar panggilan normal tugas rekayasa."

Ada banyak cara mindset tetap menciptakan groupthink. Pemimpin dipandang sebagai dewa yang tidak pernah salah. Sebuah kelompok menginvestasikan dirinya dengan bakat dan kekuatan khusus. Para pemimpin, untuk memperkuat ego mereka, menekan perbedaan pendapat. Atau pekerja, mencari validasi dari para pemimpin, jatuh ke dalam barisan di belakang mereka. Itulah mengapa sangat penting untuk berada dalam mindset berkembang ketika keputusan penting dibuat. Seperti yang ditunjukkan Robert Wood dalam studinya, mindset berkembang—dengan membebaskan orang dari ilusi atau beban kemampuan tetap—mengarah pada diskusi yang penuh dan terbuka tentang informasi dan pada pengambilan keputusan yang lebih baik.

GENERASI TERPUJI TEMPUR TENAGA KERJA

Apakah kita akan kesulitan menemukan pemimpin di masa depan? Anda tidak dapat mengambil majalah atau menyalakan radio tanpa mendengar tentang masalah pujian di tempat kerja. Kita bisa melihatnya datang.

Kami telah berbicara tentang semua orang tua yang bermaksud baik yang telah mencoba meningkatkan harga diri anak-anak mereka dengan memberi tahu mereka betapa pintar dan berbakatnya mereka. Dan kita telah membicarakan semua efek negatif dari pujian semacam ini. Nah, anak-anak pujian ini sekarang telah memasuki dunia kerja, dan tentu saja, banyak yang tidak dapat berfungsi tanpa mendapatkan stiker untuk setiap gerakan mereka. Alih-alih bonus tahunan, beberapa perusahaan memberikan bonus triwulanan atau bahkan bulanan. Alih-alih karyawan bulan ini, ini adalah karyawan hari ini. Perusahaan memanggil konsultan untuk mengajari mereka cara terbaik untuk memberikan penghargaan pada generasi yang dinilai berlebihan ini. Kami sekarang memiliki tenaga kerja yang penuh dengan orang-orang yang membutuhkan kepastian terus-menerus dan tidak dapat menerima kritik. Bukan resep sukses dalam bisnis, di mana menghadapi tantangan, menunjukkan ketekunan,

Mengapa bisnis melanggengkan masalah? Mengapa mereka melanjutkan praktik sesat yang sama dari orang tua yang terlalu memuji, dan membayar uang kepada konsultan untuk menunjukkan kepada mereka bagaimana melakukannya? Mungkin kita perlu mundur dari masalah ini dan mengambil perspektif lain.

Jika jenis pujian yang salah membawa anak-anak ke jalur hak, ketergantungan, dan kerapuhan, mungkin jenis pujian yang tepat dapat menuntun mereka ke jalan kerja keras dan ketahanan yang lebih besar. Kami telah menunjukkan di kami

penelitian bahwa dengan jenis umpan balik yang tepat, bahkan orang dewasa pun dapat termotivasi untuk memilih tugas yang menantang dan menghadapi kesalahan mereka.

Apa yang akan terlihat atau terdengar seperti umpan balik ini di tempat kerja? Alih-alih hanya memberikan penghargaan kepada karyawan untuk ide paling cerdas atau pujian untuk kinerja yang cemerlang, mereka akan mendapatkan pujian karena mengambil inisiatif, untuk menyelesaikan tugas yang sulit, untuk berjuang dan mempelajari sesuatu yang baru, karena tidak gentar dengan kemunduran, atau karena terbuka untuk dan bertindak atas kritik. Mungkin itu bisa menjadi pujian karena tidak membutuhkan pujian terus-menerus!

Melalui pemahaman yang miring tentang bagaimana mencintai anak-anak mereka, banyak orang tua di tahun 90-an (dan, sayangnya, banyak orang tua dari tahun 00-an) melepaskan tanggung jawab mereka. Meskipun perusahaan biasanya tidak dalam bisnis mengambil tempat orang tua tinggalkan, mereka mungkin perlu saat ini. Jika bisnis tidak berperan dalam mengembangkan tenaga kerja yang lebih matang dan berpikiran berkembang, dari mana para pemimpin masa depan akan datang?

APAKAH NEGOSIASI DILAHIRKAN ATAU DIBUAT?

Salah satu kunci yang harus dikuasai oleh pebisnis sukses adalah negosiasi. Kenyataannya, sulit membayangkan bagaimana sebuah bisnis dapat berkembang pesat tanpa para negosiator yang terampil di pucuk pimpinan. Laura Kray dan Michael Haselhuhn telah menunjukkan bahwa pola pikir memiliki dampak penting pada keberhasilan negosiasi. Dalam sebuah penelitian, mereka mengajari orang-orang baik mindset tetap atau mindset berkembang tentang keterampilan negosiasi. Setengah dari peserta membaca artikel berjudul “Kemampuan Negosiasi, Seperti Plester, Cukup Stabil Seiring Waktu.” Setengah lainnya membaca satu yang disebut "Kemampuan Negosiasi Dapat Diubah dan Dapat Dikembangkan." Untuk memberi Anda gambaran tentang artikel tersebut, artikel mindset berkembang dimulai dengan mengatakan, “Meskipun dulu diyakini bahwa negosiasi adalah keterampilan tetap yang dimiliki orang sejak lahir atau tidak,

Para peserta kemudian diminta untuk memilih jenis tugas negosiasi yang mereka inginkan. Mereka dapat memilih salah satu yang menunjukkan keterampilan negosiasi mereka, meskipun mereka tidak akan belajar sesuatu yang baru. Atau mereka dapat memilih satu di mana mereka mungkin membuat kesalahan dan menjadi bingung, tetapi mereka akan mempelajari beberapa keterampilan negosiasi yang berguna. Hampir setengah (47 persen) orang yang diajari pola pikir tetap tentang keterampilan negosiasi memilih tugas yang

hanya memamerkan keterampilan mereka, tetapi hanya 12 persen dari mereka yang diajari mindset berkembang peduli untuk mengejar tugas pamer ini. Ini berarti bahwa 88 persen orang yang mempelajari mindset berkembang ingin menggali tugas yang akan meningkatkan keterampilan negosiasi mereka.

Dalam studi mereka berikutnya, Kray dan Haselhuhn memantau orang-orang saat mereka terlibat dalam negosiasi. Sekali lagi, setengah dari orang diberi mindset tetap tentang keterampilan negosiasi dan separuh lainnya diberi mindset berkembang. Orang-orang, dua sekaligus, terlibat dalam negosiasi pekerjaan. Di setiap pasangan, satu orang adalah calon pekerjaan dan yang lainnya adalah perekrut, dan mereka merundingkan delapan masalah, termasuk gaji, waktu liburan, dan tunjangan. Pada akhir negosiasi, mereka yang memiliki mindset berkembang adalah pemenang yang jelas, melakukan hampir dua kali lipat lebih baik daripada mereka yang memiliki mindset tetap. Orang-orang yang telah mempelajari mindset berkembang bertahan melalui titik-titik kasar dan jalan buntu untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.

Dalam tiga studi terakhir, para peneliti melihat mahasiswa MBA yang terdaftar dalam kursus negosiasi. Di sini mereka mengukur pola pikir yang sudah dimiliki mahasiswa MBA, menanyakan seberapa setuju mereka dengan pernyataan pola pikir tetap ("Jenis negosiator seseorang sangat mendasar dan tidak dapat diubah terlalu banyak," "Negosiator yang baik dilahirkan seperti itu. ") dan pernyataan mindset berkembang ("Semua orang dapat mengubah bahkan kualitas negosiasi paling dasar mereka," "Dalam negosiasi, pengalaman adalah guru yang hebat"). Serupa dengan sebelumnya, mereka menemukan bahwa semakin banyak mindset berkembang yang dimiliki siswa, semakin baik dia melakukan tugas negosiasi.

Tetapi apakah mindset berkembang membuat orang pandai dalam mendapatkan cara mereka sendiri? Seringkali negosiasi mengharuskan orang untuk memahami dan mencoba melayani kepentingan orang lain juga. Idealnya, di akhir negosiasi, kedua belah pihak merasa kebutuhannya telah terpenuhi. Dalam sebuah studi dengan tugas negosiasi yang lebih menantang, mereka yang memiliki mindset berkembang mampu mengatasi kegagalan awal dengan membangun kesepakatan yang ditujukan*keduanya*kepentingan mendasar para pihak. Jadi, tidak hanya mereka yang memiliki mindset berkembang mendapatkan hasil yang lebih menguntungkan bagi diri mereka sendiri, tetapi, yang lebih penting, mereka juga menemukan solusi yang lebih kreatif yang memberikan manfaat di sekitar.

Akhirnya, mindset berkembang mendorong pembelajaran yang lebih besar. Para mahasiswa MBA yang mendukung mindset berkembang pada hari pertama kursus negosiasi memperoleh nilai akhir yang lebih tinggi dalam kursus beberapa minggu kemudian. Kelas ini adalah

berdasarkan kinerja pada tugas tertulis, dalam diskusi kelas, dan selama presentasi kelas, dan mencerminkan pemahaman yang lebih dalam tentang teori dan praktik negosiasi.

PELATIHAN PERUSAHAAN: APAKAH MANAJER DILAHIRKAN ATAU DIBUAT?

Jutaan dolar dan ribuan jam dihabiskan setiap tahun untuk mencoba mengajari para pemimpin dan manajer cara melatih karyawan mereka dan memberi mereka umpan balik yang efektif. Namun banyak dari pelatihan ini tidak efektif, dan banyak pemimpin dan manajer tetap menjadi pelatih yang buruk. Apakah karena ini tidak bisa dilatih? Tidak, bukan itu alasannya. Penelitian menjelaskan mengapa pelatihan perusahaan sering gagal.

Studi oleh Peter Heslin, Don VandeWalle, dan Gary Latham menunjukkan bahwa banyak manajer tidak percaya pada perubahan pribadi. Para manajer dengan pola pikir tetap ini hanya mencari bakat yang ada—mereka menilai karyawan sebagai kompeten atau tidak kompeten pada awalnya dan hanya itu. Mereka melakukan pembinaan perkembangan yang relatif sedikit dan ketika karyawan*melakukan*meningkat, mereka mungkin gagal untuk memperhatikan, tetap terjebak dalam kesan awal mereka. Terlebih lagi (seperti manajer di Enron), mereka cenderung tidak mencari atau menerima umpan balik kritis dari karyawan mereka. Mengapa repot-repot melatih karyawan jika mereka tidak dapat berubah dan mengapa mendapatkan umpan balik dari mereka jika Anda tidak dapat berubah?

Manajer dengan mindset berkembang berpikir bahwa memiliki bakat itu bagus, tetapi itu baru titik awalnya. Manajer ini lebih berkomitmen untuk pengembangan karyawan mereka, dan untuk mereka sendiri. Mereka memberikan lebih banyak pembinaan pengembangan, mereka melihat peningkatan kinerja karyawan, dan mereka menerima kritik dari karyawan mereka.

Yang paling menarik, mindset berkembang dapat diajarkan kepada para manajer. Heslin dan rekan-rekannya mengadakan lokakarya singkat berdasarkan prinsip-prinsip psikologis yang mapan. (Omong-omong, dengan beberapa perubahan, ini dapat dengan mudah digunakan untuk mempromosikan mindset berkembang pada guru atau pelatih.) Lokakarya dimulai dengan video dan artikel ilmiah tentang bagaimana otak berubah dengan pembelajaran. Seperti halnya lokakarya "Brainology" kami (dijelaskan dalam bab 8), selalu menarik bagi orang untuk memahami betapa dinamisnya otak dan bagaimana otak berubah dengan pembelajaran. Artikel selanjutnya berbicara tentang bagaimana perubahan mungkin terjadi sepanjang hidup dan bagaimana orang dapat mengembangkan kemampuan mereka di sebagian besar tugas dengan pembinaan dan latihan. Meskipun manajer,

tentu saja, ingin mencari orang yang tepat untuk suatu pekerjaan, orang yang tepat tidak selalu datang. Namun, pelatihan dan pengalaman seringkali dapat menarik dan mengembangkan kualitas yang dibutuhkan untuk kinerja yang sukses.

Lokakarya kemudian membawa manajer melalui serangkaian latihan di mana a) mereka mempertimbangkan mengapa penting untuk memahami bahwa orang dapat mengembangkan kemampuan mereka, b) mereka memikirkan bidang di mana mereka dulu memiliki kemampuan rendah tetapi sekarang berkinerja baik, c) mereka menulis kepada anak didik yang berjuang tentang bagaimana kemampuannya dapat dikembangkan, dan d) mereka mengingat saat-saat mereka telah melihat orang-orang belajar melakukan hal-hal yang tidak pernah mereka pikir dapat dilakukan oleh orang-orang ini. Dalam setiap kasus, mereka merenungkan mengapa dan bagaimana perubahan terjadi.

Setelah lokakarya, ada perubahan cepat dalam seberapa mudah para manajer yang berpartisipasi mendeteksi peningkatan kinerja karyawan, dalam seberapa bersedia mereka untuk melatih orang yang berkinerja buruk, dan dalam kuantitas dan kualitas saran pembinaan mereka. Terlebih lagi, perubahan ini bertahan selama periode enam minggu di mana mereka ditindaklanjuti.

Apa artinya ini? Pertama, ini berarti bahwa taruhan terbaik kami bukan hanya untuk merekrut manajer paling berbakat yang dapat kami temukan dan melepaskannya, tetapi untuk mencari manajer yang juga mewujudkan pola pikir berkembang: semangat untuk mengajar dan belajar, keterbukaan untuk memberi dan menerima. umpan balik, dan kemampuan untuk menghadapi dan mengatasi hambatan.

Ini juga berarti kita perlu melatih para pemimpin, manajer, dan karyawan untuk percaya pada pertumbuhan, selain melatih mereka secara spesifik tentang komunikasi dan pendampingan yang efektif. Memang, lokakarya mindset berkembang mungkin merupakan langkah awal yang baik dalam program pelatihan utama apa pun.

Terakhir, ini berarti menciptakan lingkungan pola pikir yang berkembang di mana orang dapat berkembang. Ini melibatkan:

Menyajikan keterampilan sebagai hal yang dapat dipelajari

Menyampaikan bahwa organisasi menghargai pembelajaran dan ketekunan, bukan hanya kejeniusan atau bakat yang sudah jadi

Memberikan umpan balik dengan cara yang mendorong pembelajaran dan kesuksesan di masa depan

Menghadirkan manajer sebagai sumber belajar

Tanpa kepercayaan pada pengembangan manusia, banyak program pelatihan perusahaan menjadi latihan yang nilainya terbatas. Dengan keyakinan dalam pembangunan,

Program-program tersebut memberi makna pada istilah “sumber daya manusia” dan menjadi sarana untuk menggali potensi yang sangat besar.

APAKAH PEMIMPIN DILAHIRKAN ATAU DIBUAT?

Ketika Warren Bennis mewawancarai para pemimpin hebat, "Mereka semua sepakat bahwa pemimpin dibuat, tidak dilahirkan, dan dibuat lebih banyak dengan sendirinya daripada dengan cara eksternal apa pun." Bennis sependapat, ”Saya percaya . . . bahwa setiap orang, dari usia dan keadaan apa pun, mampu mengubah dirinya sendiri.” Bukan itu semua orang*akan* menjadi seorang pemimpin. Sayangnya, sebagian besar manajer dan bahkan CEO menjadi bos, bukan pemimpin. Mereka menggunakan kekuasaan alih-alih mengubah diri mereka sendiri, pekerja mereka, dan organisasi mereka.

Kenapa ini? John Zenger dan Joseph Folkman menunjukkan bahwa kebanyakan orang, ketika mereka pertama kali menjadi manajer, memasuki periode pembelajaran yang hebat. Mereka mendapatkan banyak pelatihan dan pembinaan, mereka terbuka untuk ide-ide, dan mereka berpikir panjang dan keras tentang bagaimana melakukan pekerjaan mereka. Mereka mencari untuk berkembang. Tetapi begitu mereka telah mempelajari dasar-dasarnya, mereka berhenti berusaha untuk meningkatkan. Ini mungkin tampak seperti terlalu banyak masalah, atau mereka mungkin tidak melihat ke mana perbaikan akan membawa mereka. Mereka puas melakukan pekerjaan mereka daripada membuat diri mereka menjadi pemimpin.

Atau, seperti yang dikatakan Morgan McCall, banyak organisasi percaya pada bakat alami dan tidak mencari orang dengan*potensi*mengembangkan. Organisasi-organisasi ini tidak hanya kehilangan banyak calon pemimpin, tetapi kepercayaan mereka pada bakat alami mungkin benar-benar menghancurkan orang-orang yang mereka anggap alami, membuat mereka menjadi orang yang arogan dan defensif. Pelajarannya adalah: Ciptakan organisasi yang menghargai pengembangan kemampuan—dan perhatikan para pemimpin muncul.

PIKIRAN ORGANISASI

Ketika kami berbicara tentang Lou Gerstner dan Anne Mulcahy, kami melihat jenis perusahaan yang ingin mereka ciptakan—dan memang mereka ciptakan. Ini adalah perusahaan yang merangkul pengembangan semua karyawan dan bukan penyembahan segelintir "jenius" yang diurapi. Ini menimbulkan pertanyaan.

Jelas pemimpin suatu organisasi dapat memiliki mindset tetap atau growth, tetapi dapatkah sebuah organisasi secara keseluruhan memiliki mindset? Bisakah itu memiliki

keyakinan yang meresap bahwa bakat hanya diperbaiki atau, sebaliknya, keyakinan yang meresap bahwa bakat dapat dan harus dikembangkan di semua karyawan? Dan, jika demikian, apa dampaknya bagi organisasi dan karyawannya? Untuk mengetahuinya, kami mempelajari sekelompok perusahaan besar yang terdiri dari:*Harta benda*500 dan*Harta benda* 1000 perusahaan.

Sebuah organisasi mungkin mewujudkan pola pikir tetap, menyampaikan bahwa karyawan "memilikinya" atau tidak: Kami menyebutnya sebagai "budaya jenius." Atau mungkin lebih mewujudkan pola pikir pertumbuhan, menyampaikan bahwa orang dapat tumbuh dan berkembang dengan usaha, strategi yang baik, dan pendampingan yang baik: Kami menyebutnya sebagai "budaya pembangunan."

Untuk menentukan pola pikir perusahaan, kami menanyakan beragam sampel karyawan di setiap organisasi seberapa setuju mereka dengan pernyataan seperti ini:*Dalam hal menjadi sukses, perusahaan ini tampaknya percaya bahwa orang-orang memiliki sejumlah bakat, dan mereka tidak dapat berbuat banyak untuk mengubahnya.*(pola pikir tetap).*Perusahaan ini menghargai kecerdasan alami dan bakat bisnis lebih dari karakteristik lainnya*(juga pola pikir tetap). *Perusahaan ini benar-benar menghargai pengembangan dan pertumbuhan pribadi karyawannya*(pola pikir berkembang).

Kami kemudian mengumpulkan tanggapan dan mereka mengungkapkan sesuatu yang penting: Ada konsensus yang kuat dalam setiap perusahaan tentang apakah perusahaan memiliki keyakinan dan nilai-nilai pola pikir tetap atau berkembang. Kami sekarang siap untuk memeriksa dampak dari pola pikir perusahaan—pada kepercayaan karyawan pada perusahaan, pada rasa pemberdayaan dan komitmen mereka, dan pada tingkat kolaborasi, inovasi, dan perilaku etis yang dianut dalam organisasi.

Apa yang kami temukan sangat menarik. Orang-orang yang bekerja di organisasi dengan pola pikir berkembang memiliki kepercayaan yang jauh lebih besar pada perusahaan mereka dan rasa pemberdayaan, kepemilikan, dan komitmen yang jauh lebih besar. Misalnya, ketika karyawan diminta untuk menilai pernyataan seperti:*"Orang-orang dapat dipercaya dalam organisasi ini,"*mereka yang berada di perusahaan dengan mindset berkembang menyatakan persetujuan yang jauh lebih tinggi. Sejalan dengan ini, karyawan di perusahaan dengan mindset berkembang juga melaporkan bahwa mereka jauh lebih berkomitmen pada perusahaan mereka dan lebih bersedia bekerja lebih keras untuk itu:*"Saya merasakan rasa kepemilikan dan komitmen yang kuat terhadap masa depan perusahaan ini."*Namun, mereka yang bekerja di perusahaan dengan pola pikir tetap, menyatakan minat yang lebih besar untuk meninggalkan perusahaan mereka ke perusahaan lain.

Sangat menyenangkan bahwa karyawan dalam organisasi dengan pola pikir berkembang merasa percaya dan berkomitmen, tetapi bagaimana dengan kelincahan dan inovasi? Itu adalah sesuatu yang harus dan sangat diperhatikan oleh organisasi saat ini. Mungkin sebuah perusahaan harus mengorbankan kenyamanan dan loyalitas untuk menjadi yang terdepan. Mungkin kepercayaan pada bakat tetap memotivasi inovasi.

Itu tidak terlihat seperti itu.

Sebenarnya para karyawan di perusahaan dengan mindset berkembang yang mengatakan bahwa organisasi mereka mendukung pengambilan risiko, inovasi, dan kreativitas (yang masuk akal). Misalnya, mereka setuju *jauh* lebih kuat dengan pernyataan seperti ini: *"Perusahaan ini benar-benar mendukung pengambilan risiko dan akan mendukung saya bahkan jika saya gagal"* dan *"Orang-orang didorong untuk menjadi inovatif di perusahaan ini — kreativitas disambut."*

Karyawan di perusahaan dengan pola pikir tetap tidak hanya mengatakan bahwa perusahaan mereka cenderung tidak mendukung mereka dalam pengambilan risiko dan inovasi, mereka juga jauh lebih mungkin untuk setuju bahwa organisasi mereka penuh dengan perilaku kejam atau tidak etis: "Di perusahaan ini ada banyak curang, mengambil jalan pintas, dan mengambil jalan pintas" atau "Di perusahaan ini orang sering menyembunyikan informasi dan menyimpan rahasia." Sangat masuk akal jika Anda memikirkannya. Ketika organisasi mengutamakan bakat alami, maka semua orang ingin menjadi superstar, semua orang ingin bersinar lebih terang daripada yang lain, dan orang mungkin lebih cenderung menipu atau mengambil jalan pintas untuk melakukannya. Kerja tim bisa menukik tajam.

Jadi, karyawan di perusahaan dengan mindset berkembang memiliki pandangan yang lebih positif terhadap organisasi mereka, tetapi apakah kekaguman itu terbalas? Ya itu. Supervisor di perusahaan dengan mindset berkembang memiliki pandangan yang jauh lebih positif terhadap karyawan mereka—dan pada dimensi yang harus diperhatikan perusahaan. Supervisor di perusahaan dengan mindset berkembang menilai karyawan mereka lebih kolaboratif dan lebih berkomitmen untuk belajar dan berkembang. Dan lebih inovatif. Dan memiliki potensi manajemen yang jauh lebih besar. Ini semua adalah hal yang membuat perusahaan lebih gesit dan lebih mungkin untuk tetap berada di barisan depan.

Saya menyukai temuan terakhir ini: Supervisor di perusahaan dengan mindset berkembang melihat anggota tim mereka memiliki potensi manajemen yang jauh lebih besar daripada supervisor di perusahaan dengan mindset tetap. Mereka melihat pemimpin masa depan sedang dibuat. Saya suka ironi. Perusahaan dengan pola pikir tetap mungkin mencari bakat, mempekerjakan bakat, dan memberi penghargaan kepada bakat—tetapi sekarang

mereka melihat sekeliling dan berkata, "Di mana bakatnya?" Bakat itu tidak berkembang.

Temuan kami memberi tahu kami bahwa adalah mungkin untuk menenun pola pikir tetap atau berkembang ke dalam struktur organisasi untuk menciptakan budaya jenius atau budaya pengembangan. Semua orang tahu bahwa model bisnis masa lalu tidak lagi berlaku dan bahwa perusahaan modern harus terus-menerus menemukan kembali diri mereka sendiri untuk tetap hidup. Perusahaan mana yang menurut Anda memiliki peluang lebih baik untuk berkembang di dunia saat ini?

Kembangkan Pola Pikir Anda

Apakah Anda berada di tempat kerja dengan mindset tetap atau mindset berkembang? Apakah Anda merasa orang hanya menilai Anda atau mereka membantu Anda berkembang? Mungkin Anda bisa mencoba menjadikannya tempat dengan pola pikir yang lebih berkembang, dimulai dari diri Anda sendiri. Apakah ada cara agar Anda tidak terlalu defensif terhadap kesalahan Anda? Bisakah Anda mendapat untung lebih banyak dari umpan balik yang Anda dapatkan? Apakah ada cara Anda dapat menciptakan lebih banyak pengalaman belajar untuk diri Anda sendiri?

Bagaimana caranya *Anda* bertindak terhadap orang lain di tempat kerja Anda? Apakah Anda seorang bos dengan pola pikir tetap, lebih fokus pada kekuatan Anda daripada kesejahteraan karyawan Anda? Apakah Anda pernah menegaskan kembali status Anda dengan merendahkan orang lain? Apakah Anda pernah mencoba menahan karyawan berkinerja tinggi karena mereka mengancam Anda?

Pertimbangkan cara untuk membantu karyawan Anda berkembang dalam pekerjaan: Magang? Lokakarya? Sesi pelatihan? Pikirkan tentang bagaimana Anda dapat mulai melihat dan memperlakukan karyawan Anda sebagai kolaborator Anda, sebagai sebuah tim. Buat daftar strategi dan cobalah. Lakukan ini bahkan jika Anda sudah menganggap diri Anda sebagai bos dengan mindset berkembang. Dukungan yang ditempatkan dengan baik dan umpan balik yang mendorong pertumbuhan tidak pernah merugikan.

Jika Anda menjalankan sebuah perusahaan, lihatlah dari perspektif pola pikir. Apakah Anda perlu melakukan Lou Gerstner di atasnya? Pikirkan secara serius tentang bagaimana membasmi elitisme dan menciptakan budaya pemeriksaan diri, komunikasi terbuka, dan kerja tim. Baca buku bagus Gerst ner *Siapa Bilang Gajah Tidak Bisa Menari?* untuk melihat bagaimana hal itu dilakukan.

■ Apakah tempat kerja Anda diatur untuk mempromosikan pemikiran kelompok? Jika demikian, seluruh proses pengambilan keputusan bermasalah. Ciptakan cara untuk menumbuhkan pandangan alternatif dan kritik yang membangun. Tugaskan orang untuk berperan sebagai pendukung iblis, mengambil sudut pandang yang berlawanan sehingga Anda dapat melihat lubang di posisi Anda. Ajaklah orang-orang untuk melakukan debat yang memperdebatkan sisi-sisi berbeda dari masalah ini. Miliki kotak saran anonim yang harus disumbangkan oleh karyawan sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan. Ingat, orang bisa menjadi pemikir independen dan pemain tim pada saat yang bersamaan. Bantu mereka mengisi kedua peran tersebut.

Bab 6

HUBUNGAN: PIKIRAN CINTA (ATAU TIDAK)

Wapakah itu tentang perjalanan cinta sejati yang tidak pernah berjalan mulus? Sehat, kursus*ke*cinta sejati juga tidak begitu mulus. Jalan itu sering dipenuhi kekecewaan dan patah hati. Beberapa orang membiarkan pengalaman ini melukai mereka dan mencegah mereka membentuk hubungan yang memuaskan di masa depan. Yang lain mampu menyembuhkan dan melanjutkan. Apa yang membedakan mereka? Untuk mengetahuinya, kami merekrut lebih dari seratus orang dan meminta mereka untuk memberi tahu kami tentang penolakan yang mengerikan.

> Ketika saya pertama kali tiba di New York, saya sangat kesepian. Saya tidak mengenal satu jiwa pun dan saya benar-benar merasa tidak pantas berada di sini. Setelah sekitar satu tahun penuh kesengsaraan, saya bertemu Jack. Hampir meremehkan untuk mengatakan bahwa kami langsung mengklik, kami merasa seperti kami sudah saling kenal selamanya. Itu tidak lama sebelum kami tinggal bersama dan melakukan segala sesuatu bersama-sama. Saya pikir saya akan menghabiskan seluruh hidup saya dengan dia dan dia berkata dia merasakan hal yang sama. Dua tahun yang benar-benar bahagia telah berlalu. Kemudian suatu hari saya pulang ke rumah dan menemukan sebuah catatan. Dia bilang dia harus pergi, jangan coba-coba menemukannya. Dia bahkan tidak menandatanganinya sayang. Aku tidak pernah mendengar kabar darinya lagi. Kadang-kadang ketika telepon berdering saya masih berpikir mungkin itu dia.

Kami mendengar variasi dari cerita itu berulang-ulang. Orang-orang dengan kedua pola pikir menceritakan kisah seperti ini. Hampir semua orang, pada satu waktu atau lainnya, pernah jatuh cinta dan pernah disakiti. Yang membedakan—dan berbeda secara dramatis adalah bagaimana mereka menghadapinya.

Setelah mereka menceritakan kisah mereka, kami mengajukan pertanyaan lanjutan: Apa artinya ini bagi Anda? Bagaimana Anda menanganinya? Apa yang Anda harapkan?

Ketika orang memiliki mindset tetap, mereka merasa dihakimi dan dicap dengan penolakan. Diberi label permanen. Seolah-olah vonis telah dijatuhkan dan dicap di dahi mereka: tidak menyenangkan! Dan mereka menyerang.

Karena mindset tetap tidak memberi mereka resep untuk menyembuhkan luka mereka, yang bisa mereka lakukan hanyalah berharap untuk melukai orang yang menyebabkannya. Lydia, wanita dalam cerita di atas, memberi tahu kami bahwa dia memiliki perasaan pahit yang bertahan lama: “Saya akan membalasnya, menyakitinya dengan cara apa pun yang saya bisa jika saya mendapat kesempatan. Dia layak mendapatkannya.”

Faktanya, bagi orang-orang dengan mindset tetap, tujuan nomor satu mereka datang dengan keras dan jelas. Pembalasan dendam. Seperti yang dikatakan seorang pria, “Dia membawa nilai saya saat dia pergi. Tidak ada hari berlalu, saya tidak memikirkan bagaimana membuatnya membayar.” Selama penelitian, saya bertanya kepada salah satu teman saya yang berpikiran tetap tentang perceraiannya. Aku tidak akan pernah melupakan apa yang dia katakan. “Jika saya harus memilih antara saya bahagia dan dia sengsara, saya pasti ingin dia sengsara.”

Pastilah orang dengan mindset tetap yang menciptakan ungkapan “Balas dendam itu manis”—gagasan bahwa dengan balas dendam datang penebusan Anda karena orang-orang dengan mindset berkembang memiliki sedikit selera untuk itu. Kisah-kisah yang mereka ceritakan sangat memilukan, tetapi reaksi mereka sangat berbeda.

Bagi mereka, ini tentang memahami, memaafkan, dan terus maju. Meskipun mereka sering sangat terluka oleh apa yang terjadi, mereka ingin belajar darinya: “Hubungan itu dan bagaimana akhirnya benar-benar mengajari saya pentingnya berkomunikasi. Dulu saya berpikir cinta mengalahkan segalanya, tetapi sekarang saya tahu cinta membutuhkan banyak bantuan.” Pria yang sama ini melanjutkan dengan mengatakan, “Saya juga belajar sesuatu tentang siapa yang tepat untuk saya. Saya kira setiap hubungan mengajarkan Anda lebih banyak tentang siapa yang tepat untuk Anda.”

Ada ungkapan Prancis: *“Tout comprendre c'est tout pardonner.”* Memahami semua berarti memaafkan semua. Tentu saja, ini dapat dilakukan terlalu jauh, tetapi ini adalah tempat yang baik untuk memulai. Bagi orang-orang dengan mindset berkembang, tujuan nomor satu adalah pengampunan. Seperti yang dikatakan seorang wanita: “Saya bukan orang suci, tetapi saya tahu untuk ketenangan pikiran saya sendiri bahwa saya harus memaafkan dan melupakan. Dia menyakiti saya, tetapi saya memiliki seluruh hidup yang menunggu saya dan saya akan terkutuk jika saya akan menjalaninya di masa lalu. Suatu hari saya hanya berkata, 'Semoga berhasil untuknya dan semoga berhasil untuk saya.' ”

Karena mindset berkembang mereka, mereka tidak merasa dicap secara permanen. Karena itu, mereka mencoba mempelajari sesuatu yang berguna tentang diri mereka sendiri dan

hubungan, sesuatu yang bisa mereka gunakan untuk mendapatkan pengalaman yang lebih baik di masa depan. Dan mereka tahu bagaimana melanjutkan dan merangkul masa depan itu.

Sepupu saya Cathy mewujudkan pola pikir pertumbuhan. Beberapa tahun yang lalu, setelah dua puluh tiga tahun menikah, suaminya meninggalkannya. Kemudian, untuk menambah penghinaan pada cedera, dia mengalami kecelakaan dan melukai kakinya. Di sana dia duduk, sendirian di rumah pada suatu Sabtu malam, ketika dia berkata pada dirinya sendiri, "Saya akan terkutuk jika saya akan duduk di sini dan mengasihani diri sendiri!" (Mungkin frasa ini harus menjadi mantra dari mindset berkembang.) Dia pergi ke pesta dansa (kaki dan semuanya) di mana dia bertemu calon suaminya.

Keluarga Contos telah melakukan segalanya. Nicole Contos, dengan gaun pengantinnya yang indah, tiba di gereja dengan Rolls-Royce. Uskup agung berada di dalam menunggu untuk melakukan upacara, dan ratusan teman dan kerabat dari seluruh dunia hadir. Semuanya sempurna sampai pria terbaik pergi ke Nicole dan memberitahunya berita itu. Pengantin pria tidak akan datang. Bisakah Anda bayangkan kejutannya, rasa sakitnya?

Keluarga, memikirkan ratusan tamu, memutuskan untuk melanjutkan resepsi dan makan malam. Kemudian, berkumpul di sekitar Nicole, mereka bertanya apa yang ingin dia lakukan. Dalam tindakan yang sangat berani, dia berganti pakaian menjadi gaun hitam kecil, pergi ke pesta, dan menari solo dengan lagu “I Will Survive.” Bukan tarian yang dia nantikan, tetapi tarian yang membuatnya menjadi ikon keberanian di pers nasional keesokan harinya. Nicole seperti pemain sepak bola yang berlari ke arah yang salah. Inilah peristiwa yang bisa mendefinisikan dan mengurangi dirinya. Sebaliknya itu adalah salah satu yang memperbesar dirinya.

Ini menarik. Nicole berbicara berulang kali tentang rasa sakit dan trauma karena berdiri di pernikahannya, tetapi dia tidak pernah menggunakan kata itu*dipermalukan.* Jika dia menilai dirinya sendiri, merasa cacat dan tidak layak—dihina—dia akan lari dan bersembunyi. Sebaliknya, rasa sakitnya yang bersih membuatnya mampu mengelilingi dirinya dengan cinta dari teman-teman dan kerabatnya dan memulai proses penyembuhan.

Omong-omong, apa yang terjadi pada pengantin pria? Ternyata, dia pergi berbulan madu, terbang ke Tahiti sendirian. Apa yang terjadi dengan Nicole? Beberapa tahun kemudian, dengan gaun pengantin yang sama dan gereja yang sama, dia menikah dengan pria hebat. Apakah dia takut? Tidak, dia berkata: "Saya tahu dia akan berada di sana."

Ketika Anda berpikir tentang bagaimana penolakan melukai dan mengobarkan orang-orang dengan mindset tetap, tidak mengherankan jika anak-anak dengan mindset tetap

pola pikir adalah orang-orang yang bereaksi terhadap ejekan dan intimidasi dengan pikiran pembalasan kekerasan. Saya akan kembali ke ini nanti.

HUBUNGAN BERBEDA

Dalam studinya tentang orang-orang berbakat, Benjamin Bloom memasukkan pianis konser, pematung, perenang Olimpiade, pemain tenis, ahli matematika, dan ahli saraf penelitian. Tapi bukan orang yang berbakat dalam hubungan interpersonal. Dia berencana untuk. Lagi pula, ada begitu banyak profesi di mana keterampilan interpersonal memainkan peran kunci—guru, psikolog, administrator, diplomat. Tetapi tidak peduli seberapa keras Bloom mencoba, dia tidak dapat menemukan cara yang disepakati untuk mengukur kemampuan sosial.

Terkadang kita bahkan tidak yakin itu kemampuan. Ketika kita melihat orang-orang dengan keterampilan interpersonal yang luar biasa, kita tidak benar-benar menganggap mereka berbakat. Kami menganggap mereka sebagai orang yang keren atau orang yang menawan. Ketika kita melihat hubungan pernikahan yang hebat, kita tidak mengatakan bahwa orang-orang ini adalah pembuat hubungan yang brilian. Kami mengatakan mereka orang baik. Atau mereka memiliki chemistry. Berarti apa?

Artinya sebagai masyarakat, kita tidak memahami keterampilan hubungan. Namun semuanya dipertaruhkan dalam hubungan orang. Mungkin itu sebabnya Daniel Goleman*Kecerdasan emosional*memukul akord yang begitu responsif. Dikatakan: Ada keterampilan sosial-emosional dan saya dapat memberi tahu Anda apa itu.

Pola pikir menambah dimensi lain. Mereka membantu kita lebih memahami mengapa orang sering tidak mempelajari keterampilan yang mereka butuhkan atau menggunakan keterampilan yang mereka miliki. Mengapa orang melemparkan diri mereka begitu berharap ke dalam hubungan baru, hanya untuk melemahkan diri mereka sendiri. Mengapa cinta sering berubah menjadi medan perang di mana pembantaian itu mengejutkan. Dan, yang paling penting, mereka membantu kita memahami mengapa beberapa orang*adalah*mampu membangun hubungan yang langgeng dan memuaskan.

PIKIRAN JATUH CINTA

Sejauh ini, memiliki mindset tetap berarti meyakini bahwa sifat pribadi Anda adalah tetap. Namun dalam hubungan, ada dua hal lagi yang muncul—pasangan Anda dan hubungan itu sendiri. Sekarang Anda dapat memiliki mindset tetap tentang*tiga* sesuatu. Anda bisa percaya itu*milikmu*kualitas sudah diperbaiki, Anda*pasangan* kualitas tetap, dan*hubungan*kualitas tetap—bahwa itu pada dasarnya baik

atau buruk, dimaksudkan untuk menjadi atau tidak dimaksudkan untuk menjadi. Sekarang semua hal ini untuk penghakiman.

Pola pikir pertumbuhan mengatakan semua hal ini dapat dikembangkan. Semua yang Anda, pasangan Anda, dan hubungan Anda—mampu tumbuh dan berubah.

Dalam mindset tetap, yang ideal adalah kompatibilitas yang instan, sempurna, dan abadi. Seperti itu dimaksudkan untuk menjadi. Seperti naik ke matahari terbenam. Seperti "mereka hidup bahagia selamanya."

Banyak orang ingin merasa hubungan mereka istimewa dan bukan hanya kebetulan. Ini sepertinya baik-baik saja. Jadi apa masalahnya dengan mindset tetap? Ada dua.

*1. Jika Anda Harus Bekerja, It*Bukankah*Ditakdirkan*

Satu masalah adalah bahwa orang-orang dengan mindset tetap mengharapkan segala sesuatu yang baik terjadi secara otomatis. Bukannya mitra akan bekerja untuk membantu satu sama lain memecahkan masalah mereka atau mendapatkan keterampilan. Ini akan terjadi secara ajaib melalui cinta mereka, seperti yang terjadi pada Putri Tidur, yang komanya disembuhkan oleh ciuman pangerannya, atau pada Cinderella, yang hidupnya sengsara tiba-tiba diubah oleh pangerannya.

Teman-teman Charlene bercerita tentang Max, musisi baru di kota. Dia datang untuk bermain cello dengan orkestra simfoni. Malam berikutnya, Charlene dan teman-temannya pergi untuk melihat pertunjukan orkestra, dan ketika mereka pergi ke belakang panggung sesudahnya, Max meraih tangan Charlene dan berkata, "Lain kali, mari kita buat lebih lama." Dia terpesona dengan aura romantisnya yang intens, dan dia terpesona dengan sikapnya yang menawan dan penampilannya yang eksotis. Saat mereka keluar, intensitasnya meningkat. Mereka tampak sangat memahami satu sama lain. Mereka menikmati hal yang sama—makanan, menganalisis orang, bepergian. Mereka berdua berpikir,*Di mana saja kau selama hidup saya?*

Namun, seiring waktu, Max menjadi murung. Sebenarnya, begitulah dia. Itu hanya tidak menunjukkan pada awalnya. Ketika dia dalam suasana hati yang buruk, dia ingin dibiarkan sendiri. Charlene ingin berbicara tentang apa yang mengganggunya, tetapi itu membuatnya kesal. "Tinggalkan saja aku sendiri," desaknya, semakin kuat. Charlene, bagaimanapun, akan merasa tertutup.

Ditambah lagi, suasana hatinya tidak selalu terjadi pada waktu yang tepat. Terkadang pasangan itu dijadwalkan untuk pergi keluar. Kadang-kadang mereka telah merencanakan makan malam khusus sendirian. Entah dia tidak ingin melakukannya, atau dia akan menahan cemberutnya

keheningan sepanjang malam. Jika dia mencoba membuat percakapan ringan, dia akan kecewa padanya: "Saya pikir Anda mengerti saya."

Teman-teman, melihat betapa mereka saling peduli, mendesak mereka untuk mengatasi masalah ini. Tetapi mereka berdua merasa, dengan sangat sedih, bahwa jika hubungan itu benar, mereka tidak perlu bekerja terlalu keras. Jika itu adalah hubungan yang benar, mereka hanya akan dapat memahami dan menghormati kebutuhan satu sama lain. Jadi mereka tumbuh terpisah dan akhirnya putus.

Dalam mindset berkembang, mungkin masih ada pembakaran awal yang menggairahkan, tetapi orang-orang dalam pola pikir ini tidak mengharapkan keajaiban. Mereka percaya bahwa hubungan yang baik dan langgeng datang dari upaya dan dari bekerja melalui perbedaan yang tak terhindarkan.

Tetapi orang-orang dengan mindset tetap tidak membeli itu. Ingat ide fixedmindset bahwa jika Anda memiliki kemampuan, Anda tidak harus bekerja keras? Ini adalah keyakinan yang sama yang diterapkan pada hubungan: Jika Anda cocok, semuanya harus datang secara alami.

Setiap ahli hubungan tidak setuju dengan ini.

Aaron Beck, psikiater terkenal, mengatakan bahwa salah satu kepercayaan yang paling merusak untuk suatu hubungan adalah "Jika kita perlu mengusahakannya, ada sesuatu yang salah dengan hubungan kita."

John Gottman, seorang peneliti hubungan terkemuka mengatakan, ”Setiap pernikahan menuntut upaya untuk mempertahankannya di jalur yang benar; ada tegangan konstan. . . antara kekuatan yang menyatukan Anda dan kekuatan yang dapat menghancurkan Anda.”

Seperti halnya pencapaian pribadi, keyakinan ini—bahwa kesuksesan seharusnya tidak membutuhkan usaha—merampas apa yang dibutuhkan orang untuk membuat hubungan mereka berkembang. Mungkin itulah mengapa begitu banyak hubungan menjadi basi—karena orang percaya bahwa jatuh cinta berarti tidak perlu melakukan sesuatu yang melelahkan.

MEMBACA PIKIRAN

Bagian dari keyakinan upaya rendah adalah gagasan bahwa pasangan harus dapat membaca pikiran satu sama lain:*Kami seperti satu. Pasangan saya harus tahu apa yang saya pikirkan, rasakan, dan butuhkan dan saya harus tahu apa yang pasangan saya pikirkan, rasakan, dan butuhkan.* Tapi ini tidak mungkin. Membaca pikiran alih-alih berkomunikasi pasti menjadi bumerang.

Elayne Savage, psikolog keluarga terkenal, menggambarkan Tom dan Lucy. Setelah tiga bulan bersama, Tom memberi tahu Lucy bahwa ada ketidakseimbangan dalam hubungan mereka. Lucy, membaca pikirannya, memutuskan bahwa maksud Tom adalah bahwa dia kurang menyukai hubungan itu daripada dia. Dia merasa putus asa. Haruskah dia memutuskan hubungan sebelum dia melakukannya? Namun, setelah sesi terapi, Lucy memberanikan diri untuk mencari tahu apa yang dia maksud. Tom, ternyata, telah menggunakan istilah musik untuk menyampaikan keinginannya untuk menyempurnakan hubungan dan memindahkannya ke tingkat berikutnya.

Saya hampir jatuh ke dalam perangkap yang sama. Suami saya dan saya telah bertemu beberapa bulan sebelumnya, dan semuanya tampak berjalan dengan baik. Kemudian suatu malam, ketika kami sedang duduk bersama, dia berkata kepada saya, “Saya membutuhkan lebih banyak ruang.” Semuanya menjadi kosong. Aku tidak percaya dengan apa yang aku dengar. Apakah saya benar-benar salah tentang hubungan itu? Akhirnya, saya mengumpulkan keberanian saya. "Apa maksudmu?" Saya bertanya. Dia berkata, "Saya ingin Anda pindah sehingga saya dapat memiliki lebih banyak ruang." Saya senang saya bertanya.

SETUJU DALAM SEGALANYA

Sungguh aneh untuk percaya pada membaca pikiran. Tetapi masuk akal ketika Anda menyadari bahwa banyak orang dengan mindset tetap percaya bahwa*pasangan harus berbagi semua pandangan satu sama lain.*

Jika ya, maka Anda tidak memerlukan komunikasi; Anda bisa berasumsi bahwa pasangan Anda melihat hal-hal seperti yang Anda lakukan.

Raymond Knee dan rekan-rekannya meminta pasangan datang dan mendiskusikan pandangan mereka tentang hubungan mereka. Mereka yang memiliki mindset tetap merasa terancam dan bermusuhan setelah membicarakan hal yang sama*perbedaan kecil*dalam bagaimana mereka dan pasangan mereka melihat hubungan mereka. Bahkan perbedaan kecil mengancam keyakinan mereka bahwa mereka berbagi semua pandangan satu sama lain.

Tidak mungkin bagi pasangan untuk berbagi semua asumsi dan harapan satu sama lain. Seseorang mungkin berasumsi bahwa istri akan berhenti bekerja dan didukung; yang lain, bahwa dia akan menjadi pencari nafkah yang setara. Satu mungkin berasumsi mereka akan memiliki rumah di pinggiran kota, yang lain bahwa mereka akan memiliki sarang cinta bohemian.

Michael dan Robin baru saja selesai kuliah dan akan segera menikah. Dia adalah tipe bohemian-cinta-sarang. Dia membayangkan bahwa setelah mereka menikah, mereka akan menikmati kehidupan Greenwich Village yang masih muda dan trendi bersama.

Jadi ketika dia menemukan apartemen yang ideal, dia pikir dia akan senang. Ketika dia melihatnya, dia mengamuk. Dia telah tinggal di apartemen-apartemen kecil yang payah sepanjang hidupnya, dan di sini semuanya terjadi lagi. Orang yang sudah menikah seharusnya tinggal di rumah yang bagus dengan mobil baru yang diparkir di luar. Mereka berdua merasa dikhianati, dan tidak ada yang lebih baik dari sana.

Pasangan mungkin secara keliru percaya bahwa mereka menyetujui hak dan kewajiban setiap orang. Isi bagian yang kosong:

"Sebagai seorang suami, saya memiliki hak untuk ______, dan istri saya memiliki kewajiban untuk ______."

"Sebagai seorang istri, saya memiliki hak untuk ______, dan suami saya memiliki kewajiban untuk ______."

Beberapa hal dapat membuat pasangan lebih marah daripada hak mereka dilanggar. Dan beberapa hal dapat membuat pasangan lebih marah daripada membuat pasangannya merasa berhak atas sesuatu yang menurut Anda tidak akan datang kepada mereka.

John Gottman melaporkan: "Saya telah mewawancarai pria pengantin baru yang mengatakan kepada saya dengan bangga, 'Saya tidak akan mencuci piring, tidak mungkin. Itu pekerjaan wanita.' Dua tahun kemudian orang yang sama bertanya kepada saya, 'Mengapa saya dan istri saya tidak berhubungan seks lagi?' "

Sekarang, pasangan mungkin menyetujui peran tradisional. Itu terserah mereka. Tapi itu berbeda dengan menganggapnya sebagai hak.

Ketika Janet (seorang analis keuangan) dan Phil (seorang agen real estat) bertemu, dia baru saja mendapatkan apartemen baru dan berpikir dia ingin mengadakan pesta pindah rumah, makan malam untuk sekelompok temannya. Ketika Janet berkata, "Ayo kita lakukan," dia sangat senang. Penekanannya adalah pada " 's," the*kita.* Karena dia adalah juru masak dan pemberi pesta yang lebih berpengalaman, bagaimanapun, dia melakukan sebagian besar persiapan, dan dia melakukannya dengan senang hati. Dia senang melihat betapa bahagianya dia karena mengadakan acara ini. Masalah dimulai setelah para tamu tiba. Phil baru saja pergi ke pesta. Dia bertindak seperti tamu. Seperti dia seharusnya terus melakukan semua pekerjaan. Dia sangat marah.

Hal dewasa yang harus dilakukan adalah membawanya ke samping untuk berdiskusi. Sebaliknya, dia memutuskan untuk memberinya pelajaran. Dia juga pergi ke pesta. Untungnya, hak dan pembalasan tidak menjadi pola dalam hubungan mereka. Komunikasi lakukan. Di masa depan, hal-hal yang dibahas, tidak diasumsikan.

Hubungan tanpa usaha adalah hubungan yang ditakdirkan, bukan hubungan yang hebat. Dibutuhkan usaha untuk berkomunikasi secara akurat dan dibutuhkan usaha untuk

mengungkapkan dan menyelesaikan harapan dan keyakinan yang saling bertentangan. Itu tidak berarti tidak ada "mereka hidup bahagia selamanya," tapi itu lebih seperti "mereka bekerja dengan bahagia selamanya."

2. Masalah Menunjukkan Kelemahan Karakter

Kesulitan besar kedua dengan mindset tetap adalah keyakinan bahwa masalah adalah tanda kekurangan yang mendalam. Tetapi seperti halnya tidak ada pencapaian besar tanpa kemunduran, tidak ada hubungan hebat tanpa konflik dan masalah di sepanjang jalan.

Ketika orang-orang dengan mindset tetap berbicara tentang konflik mereka, mereka menyalahkan. Terkadang mereka menyalahkan diri sendiri, tetapi seringkali mereka menyalahkan pasangannya. Dan mereka menyalahkan a*sifat*—cacat karakter.

Tapi itu tidak berakhir di sana. Ketika orang menyalahkan kepribadian pasangannya untuk masalah tersebut, mereka merasa marah dan jijik terhadap pasangannya.

Dan itu terus berlanjut: Karena masalahnya berasal dari sifat-sifat tetap, itu tidak dapat diselesaikan.

Jadi begitu orang-orang dengan mindset tetap melihat kekurangan pada pasangan mereka, mereka menjadi menghina mereka dan tidak puas dengan keseluruhan hubungan. (Orang dengan mindset berkembang, di sisi lain, dapat melihat ketidaksempurnaan pasangan mereka dan masih berpikir bahwa mereka memiliki hubungan yang baik.)

Terkadang orang-orang dengan mindset tetap membutakan diri mereka terhadap masalah dalam pasangan atau hubungan sehingga mereka tidak perlu menempuh jalan itu.

Semua orang mengira Yvonne sedang merayu. Dia mendapat telepon misterius. Dia sering terlambat menjemput anak-anak. "Malam bersama para gadis"-nya berlipat ganda. Pikirannya sering berada di tempat lain. Suaminya, Charlie, mengatakan dia baru saja melalui fase. “Semua wanita mengalami saat-saat seperti ini,” dia bersikeras. "Itu tidak berarti dia punya seorang pria."

Sahabat Charlie mendesaknya untuk menyelidikinya. Tapi Charlie merasa jika dia menghadapi kenyataan—dan itu negatif—dunianya akan runtuh. Dalam mindset tetap, dia harus menghadapi gagasan bahwa (1) wanita yang dicintainya adalah orang jahat, (2) dia orang jahat dan mengusirnya, atau (3) hubungan mereka buruk dan tidak dapat diperbaiki. .

Dia tidak bisa menangani semua itu. Tidak terpikir olehnya bahwa ada masalah yang bisa diselesaikan, bahwa dia mengiriminya pesan dia

sangat ingin dia mendengar:*Jangan anggap aku remeh. Aku butuh lebih banyak perhatian.*

Pola pikir yang berkembang tidak berarti dia harus menghadapinya, tetapi dia akan menghadapinya*dia*-situasi. Dia akan memikirkan apa yang salah. Mungkin mengeksplorasi masalah dengan seorang konselor. Membuat keputusan berdasarkan informasi tentang apa yang harus dilakukan selanjutnya. Jika ada*adalah*masalah yang harus dipecahkan, setidaknya akan ada kesempatan.

MASING-MASING ADALAH PENCIPTA

Teman-teman Penelope duduk di rumah mengeluh bahwa tidak ada pria yang baik. Penelope keluar dan menemukan mereka. Setiap kali, dia akan menemukan pria hebat dan jatuh jungkir balik. "Dia orangnya," dia akan memberitahu teman-temannya saat dia mulai membaca majalah pengantin dan praktis menulis pengumuman untuk koran lokal. Mereka akan mempercayainya karena dia selalu menjadi pria yang memiliki banyak hal untuknya.

Tapi kemudian sesuatu akan terjadi. Sudah berakhir untuk salah satu dari mereka ketika dia memberinya hadiah ulang tahun yang norak. Yang lain menaruh saus tomat di makanannya dan terkadang memakai sepatu putih. Yang lain memiliki kebiasaan elektronik yang buruk: Etiket ponselnya buruk dan dia terlalu banyak menonton TV. Dan ini hanya sebagian daftar.

Dengan asumsi sifat telah diperbaiki, Penelope akan memutuskan bahwa dia tidak bisa hidup dengan kekurangan ini. Tetapi sebagian besar dari ini bukan masalah karakter yang mendalam atau serius yang tidak dapat diatasi dengan sedikit komunikasi.

Suami saya dan saya telah bersama hampir setahun dan, ketika ulang tahun saya mendekat, saya mengirim pesan yang jelas: "Saya bukan tentara bayaran, tapi saya suka hadiah yang bagus." Dia berkata, "Bukankah pikiran yang diperhitungkan?" Saya menjawab, “Itulah yang dikatakan orang ketika mereka tidak ingin memikirkannya.

“Setahun sekali,” saya melanjutkan, “kita punya hari masing-masing. Aku mencintaimu dan aku berencana untuk meluangkan waktu dan usaha untuk memilih hadiah untukmu. Saya ingin Anda melakukan itu untuk saya juga. ” Dia tidak pernah mengecewakan saya.

Penelope berasumsi bahwa di suatu tempat di luar sana ada seseorang yang sudah sempurna. Pakar hubungan Daniel Wile mengatakan bahwa memilih pasangan berarti memilih serangkaian masalah. Tidak ada kandidat yang bebas masalah. Triknya adalah dengan mengakui keterbatasan satu sama lain, dan membangun dari sana.

KESALAHAN TERBANG

Brenda dan Jack adalah klien Daniel Wile, dan dia menceritakan kisah ini. Brenda pulang kerja dan memberi tahu Jack sebuah cerita panjang dan mendetail tanpa maksud yang jelas. Jack bosan sampai menangis tapi berusaha menyembunyikannya untuk bersikap sopan. Brenda, bagaimanapun, bisa merasakan perasaannya yang sebenarnya, jadi, berharap menjadi lebih lucu, dia meluncurkan cerita lain yang tak ada habisnya, juga tentang sebuah proyek di tempat kerja. Jack siap meledak. Mereka berdua secara mental melemparkan sifat ke kanan dan ke kiri. Menurut Wile, mereka berdua berpikir:*Brenda membosankan, Jack egois,*dan*hubungan kita tidak baik.*

Padahal, keduanya bermaksud baik. Brenda takut untuk mengatakan secara langsung bahwa dia melakukan beberapa pekerjaan hebat di kantor hari itu. Dia tidak ingin menjadi sombong. Jadi, alih-alih dia berbicara tentang detail kecil dari proyeknya. Jack tidak ingin bersikap tidak sopan, jadi alih-alih mengajukan pertanyaan kepada Brenda atau mengungkapkan kebingungannya, dia menguatkan diri dan menunggu ceritanya berakhir.

Jack hanya perlu mengatakan, “Kamu tahu, sayang, ketika kamu membahas begitu banyak detail, aku kehilangan maksudmu dan menjadi frustrasi. Mengapa Anda tidak memberi tahu saya mengapa Anda bersemangat tentang proyek ini? Saya sangat ingin mendengarnya.”

Itu adalah masalah komunikasi, bukan masalah kepribadian atau karakter. Namun dalam mindset tetap, kesalahan datang dengan cepat dan ganas.

Ngomong-ngomong, aku suka cerita-cerita ini. Ketika saya masih kecil,*Jurnal Rumah Wanita*dulu memiliki fitur di setiap edisi yang disebut "Bisakah Pernikahan Ini Diselamatkan?" Biasanya, jawabannya adalah ya. Saya memakan cerita-cerita itu, terpesona oleh semua cara pernikahan bisa salah dan bahkan lebih terpesona oleh bagaimana itu bisa diperbaiki.

Kisah Ted dan Karen, yang diceritakan oleh Aaron Beck, adalah kisah tentang bagaimana dua orang dengan mindset tetap berubah dari semua sifat baik ke semua sifat buruk di mata masing-masing.

Ketika Ted dan Karen bertemu, mereka saling tarik menarik. Karen memancarkan spontanitas dan ringan. Ted, seorang pria serius dengan beban dunia di pundaknya, merasa bahwa kehadirannya yang riang mengubah hidupnya. "Semua yang dia katakan dan lakukan sangat menawan," dia menjelaskan. Pada gilirannya, Ted mewakili "sosok ayah" seperti batu yang tidak pernah dia miliki. Dia adalah tipe pria yang stabil dan dapat diandalkan yang bisa memberinya rasa aman.

Tapi beberapa tahun kemudian, Ted melihat Karen sebagai orang bebal yang tidak bertanggung jawab. “Dia tidak pernah menganggap serius apa pun. . . Aku tidak bisa bergantung padanya.” Dan Karen

melihat Ted sebagai seorang tiran yang menghakimi, membedah setiap gerakannya.

Pada akhirnya, pernikahan ini terselamatkan—hanya karena pasangan itu belajar untuk saling menanggapi bukan dengan label kemarahan, tetapi dengan tindakan yang membantu. Suatu hari, ketika Karen disibukkan dengan pekerjaan, Ted pulang ke rumah yang berantakan. Dia marah dan ingin memarahinya, tetapi, berdasarkan apa yang dia pelajari dari Beck, dia malah berkata pada dirinya sendiri, "Apa hal dewasa yang harus dilakukan?" Dia menjawab pertanyaannya sendiri dengan mulai membersihkan semuanya. Dia menawarkan dukungan Karen daripada penghakiman.

BISA*INI*PERNIKAHAN DIPERLUKAN?

Aaron Beck memberi tahu pasangan dalam konseling untuk tidak pernah memikirkan pikiran-pikiran tetap ini:*Pasangan saya tidak mampu berubah. Tidak ada yang bisa memperbaiki hubungan kita.*Ide-ide ini, katanya, hampir selalu salah.

Terkadang sulit untuk tidak memikirkan pikiran-pikiran itu—seperti dalam kasus Bill dan Hillary Clinton. Ketika dia menjadi presiden, Clinton berbohong kepada bangsa dan istrinya tentang hubungannya dengan Monica Lewinsky. Hillary membelanya: "Suami saya mungkin memiliki kesalahan, tetapi dia tidak pernah berbohong kepada saya."

Kebenaran keluar, seperti ada jalannya, apalagi dibantu oleh jaksa khusus. Hillary, yang dikhianati dan marah, sekarang harus memutuskan apakah Bill adalah suami yang selamanya buruk dan tidak dapat dipercaya atau pria yang membutuhkan banyak bantuan.

Ini saat yang tepat untuk mengemukakan poin penting: Keyakinan bahwa pasangan memiliki potensi untuk berubah tidak boleh disamakan dengan keyakinan bahwa pasangan*akan*mengubah. Mitra harus mau berubah, berkomitmen untuk berubah, dan mengambil tindakan nyata menuju perubahan.

Keluarga Clinton pergi ke konseling, menghabiskan satu hari penuh seminggu selama satu tahun dalam prosesnya. Melalui konseling, Bill menjadi mengerti bagaimana, sebagai anak dari orang tua pecandu alkohol, ia telah belajar menjalani kehidupan ganda. Di satu sisi, dia telah belajar memikul tanggung jawab yang berlebihan pada usia dini—misalnya, sebagai seorang anak laki-laki yang dengan tegas melarang ayah tirinya untuk memukul ibunya. Di sisi lain, dia memiliki bagian lain dari hidupnya di mana dia mengambil sedikit tanggung jawab, di mana dia membuat percaya semuanya baik-baik saja tidak peduli apa yang sedang terjadi. Begitulah cara dia bisa tampil di TV dan dengan sungguh-sungguh bersumpah bahwa dia tidak terlibat dengan Lewinsky. Dia berada di ruang tanpa tanggung jawab dan penolakan.

Orang-orang mendesak Hillary untuk memaafkannya. Suatu malam, Stevie Wonder menelepon Gedung Putih untuk menanyakan apakah dia bisa datang. Dia telah menulis sebuah lagu untuknya tentang kekuatan pengampunan, dan dia memainkannya untuknya malam itu.

Namun Hillary tidak bisa memaafkan seseorang yang dilihatnya sebagai pembohong dan penipu. Dia hanya bisa memaafkan seorang pria yang dia pikir dengan sungguh-sungguh berjuang dengan masalahnya dan berusaha untuk tumbuh.

MITRA SEBAGAI MUSUH

Dengan mindset tetap, suatu saat pasangan Anda adalah cahaya hidup Anda, saat berikutnya mereka adalah musuh Anda. Mengapa orang ingin mengubah orang yang dicintai menjadi musuh?

Ketika Anda gagal dalam tugas lain, sulit untuk terus menyalahkan orang lain. Tetapi ketika ada yang tidak beres dalam suatu hubungan, mudah untuk menyalahkan orang lain. Faktanya, dalam mindset tetap Anda memiliki serangkaian pilihan yang terbatas. Salah satunya adalah menyalahkan kualitas permanen Anda sendiri. Dan salah satunya adalah menyalahkan pasangan Anda. Anda dapat melihat betapa menggoda untuk melemparkan kesalahan ke orang lain.

Sebagai warisan dari mindset tetap saya, saya masih memiliki dorongan yang tak tertahankan untuk membela diri dan menyalahkan ketika ada sesuatu yang salah dalam suatu hubungan. "Itu bukan salahku!" Untuk mengatasi kebiasaan buruk ini, saya dan suami menciptakan pihak ketiga, seorang pria imajiner bernama Maurice. Setiap kali saya mulai pada siapa yang harus disalahkan, kami memanggil Maurice yang malang dan menyematkannya padanya.

Ingat betapa sulitnya bagi orang-orang dengan mindset tetap untuk memaafkan? Sebagian darinya adalah mereka merasa dicap oleh penolakan atau perpisahan. Tetapi bagian lain adalah bahwa jika mereka memaafkan pasangannya, jika mereka melihatnya sebagai orang yang baik, maka mereka sendiri yang harus menanggung lebih banyak kesalahan: Jika pasangan saya pria yang baik, maka saya pasti pria yang jahat. Saya harus menjadi orang yang bersalah.

Hal yang sama dapat terjadi pada orang tua. Jika Anda memiliki hubungan yang bermasalah dengan orang tua, salah siapa? Jika orang tua Anda tidak cukup mencintai Anda, apakah mereka orang tua yang buruk atau Anda tidak bisa dicintai? Ini adalah pertanyaan jelek yang menghantui kita dalam pola pikir tetap. Apakah ada jalan keluar?

Saya mengalami dilema ini. Ibuku tidak mencintaiku. Sebagian besar hidup saya, saya mengatasi ini dengan menyalahkannya dan merasa pahit. Tapi saya tidak lagi puas hanya melindungi diri saya sendiri. Saya merindukan hubungan cinta dengan saya

ibu. Namun hal terakhir yang saya inginkan adalah menjadi salah satu dari anak-anak yang memohon persetujuan dari orang tua yang menahan diri. Kemudian saya menyadari sesuatu. Saya mengendalikan setengah dari hubungan, setengah saya. Saya bisa memiliki setengah dari hubungan saya. Setidaknya aku bisa menjadi putri yang penuh kasih seperti yang aku inginkan. Dalam arti tertentu, tidak masalah apa yang dia lakukan. Saya masih akan berada di depan di mana saya berada.

Bagaimana hasilnya? Saya mengalami rasa pertumbuhan yang luar biasa melepaskan kepahitan saya dan melangkah maju untuk memiliki hubungan. Sisanya tidak terlalu relevan karena saya tidak mencari validasi, tetapi saya akan tetap memberi tahu Anda. Sesuatu yang tidak terduga terjadi. Tiga tahun kemudian, ibu saya berkata kepada saya: “Jika ada yang mengatakan kepada saya bahwa saya tidak mencintai anak-anak saya, saya akan dihina. Tapi sekarang aku sadar itu benar. Entah itu karena orang tua saya tidak mencintai kami atau karena saya terlalu terlibat dalam diri saya sendiri atau karena saya tidak tahu apa itu cinta, saya tidak tahu. Tapi sekarang aku tahu apa itu.”

Sejak saat itu hingga kematiannya dua puluh lima tahun kemudian, kami menjadi semakin dekat. Semeriah kami masing-masing, kami menjadi lebih hidup dalam kehadiran satu sama lain. Suatu kali, beberapa tahun yang lalu, setelah dia mengalami stroke, para dokter memperingatkan saya bahwa dia tidak dapat berbicara dan mungkin tidak akan pernah berbicara lagi. Aku masuk ke kamarnya, dia menatapku dan berkata, "Carol, aku suka pakaianmu."

Apa yang memungkinkan saya untuk mengambil langkah pertama itu, untuk memilih pertumbuhan dan penolakan risiko? Dalam mindset tetap, saya membutuhkan kesalahan dan kepahitan saya. Itu membuat saya merasa lebih benar, berkuasa, dan utuh daripada berpikir bahwa saya bersalah. Pola pikir berkembang memungkinkan saya untuk melepaskan kesalahan dan terus maju. Pola pikir pertumbuhan memberi saya seorang ibu.

Saya ingat ketika kami masih anak-anak dan melakukan sesuatu yang bodoh, seperti menjatuhkan es krim kami di kaki kami, kami akan menoleh ke teman kami dan berkata, "Lihat apa yang Anda buat saya lakukan." Menyalahkan mungkin membuat Anda merasa tidak terlalu bodoh, tetapi Anda masih memiliki sepatu penuh es krim—dan seorang teman yang bersikap defensif. Dalam suatu hubungan, mindset berkembang memungkinkan Anda mengatasi kesalahan, memahami masalahnya, dan mencoba memperbaikinya—bersama-sama.

KOMPETISI: SIAPA YANG TERBESAR?

Dalam mindset tetap, di mana Anda harus terus membuktikan kompetensi Anda, mudah untuk bersaing dengan pasangan Anda. Siapa yang lebih pintar, lebih berbakat, lebih disukai?

Susan punya pacar yang khawatir dia akan menjadi pusat perhatian dan dia akan menjadi tagalong. Jika dia adalah seseorang, dia tidak akan menjadi siapa-siapa. Tapi Martin jauh dari siapa-siapa. Dia sangat sukses, bahkan dihormati, di bidangnya. Dia tampan dan juga disukai. Jadi pada awalnya Susan pooh-poohed semuanya. Kemudian mereka menghadiri konferensi bersama. Mereka tiba secara terpisah dan, saat check-in, Susan mengobrol dengan staf hotel yang ramah di lobi. Malam itu ketika pasangan itu berjalan melewati lobi, seluruh staf menyambutnya dengan hangat. Martin mendengus. Selanjutnya, mereka naik taksi untuk makan malam. Menjelang akhir perjalanan, pengemudi mulai menyanyikan pujian untuknya: “Kamu sebaiknya berpegangan padanya. Ya, Tuan, dia orang yang baik.” Martin meringis. Seluruh akhir pekan berlanjut dalam nada ini,

Martin tidak aktif bersaing. Dia tidak mencoba untuk mengalahkan Susan, dia hanya menyesali popularitasnya yang tampaknya lebih besar. Tetapi beberapa pasangan melemparkan topi mereka tepat ke atas ring.

Cynthia, seorang ilmuwan, sangat mengagumkan dalam hampir semua hal yang dia lakukan —sedemikian rupa sehingga dia meninggalkan pasangannya dalam debu. Itu mungkin baik-baik saja jika dia tidak selalu menjelajah ke wilayah mereka. Dia menikah dengan seorang aktor, dan kemudian mulai menulis drama dan berakting di dalamnya—luar biasa. Dia bilang dia hanya mencoba untuk berbagi kehidupan dan minatnya, tapi hobi paruh waktunya mengalahkan karirnya. Ia merasa harus melepaskan diri dari hubungan itu untuk menemukan dirinya kembali. Selanjutnya, dia menikah dengan seorang musisi yang pandai memasak, dan dalam waktu singkat dia menggelitik gading dan menciptakan resep yang luar biasa. Sekali lagi, suami yang depresi itu akhirnya melarikan diri. Cynthia tidak meninggalkan ruang bagi pasangannya untuk identitas mereka sendiri; dia harus menyamai atau melampaui mereka dalam setiap keterampilan yang mereka miliki.

Ada banyak cara yang baik untuk mendukung pasangan kita atau menunjukkan minat pada kehidupan mereka. Ini bukan salah satunya.

BERKEMBANG DALAM HUBUNGAN

Ketika orang memulai suatu hubungan, mereka bertemu dengan pasangan yang berbeda dari mereka, dan mereka belum belajar bagaimana menghadapi perbedaan tersebut. Dalam hubungan yang baik, orang mengembangkan keterampilan ini dan, ketika mereka

lakukan, kedua pasangan tumbuh dan hubungan semakin dalam. Tetapi agar ini terjadi, orang perlu merasa berada di pihak yang sama.

Laura beruntung. Dia bisa menjadi egois dan defensif. Dia bisa berteriak dan cemberut. Tapi James tidak pernah tersinggung dan selalu merasa bahwa dia ada untuknya ketika dia membutuhkannya. Jadi ketika dia menyerang, dia menenangkannya dan membuatnya berbicara dengannya. Seiring waktu, dia belajar untuk tidak berteriak dan cemberut.

Saat suasana saling percaya berkembang, mereka menjadi sangat tertarik pada perkembangan satu sama lain. James sedang membentuk sebuah perusahaan, dan Laura menghabiskan waktu berjam-jam dengannya mendiskusikan rencananya dan beberapa masalah yang dia hadapi. Laura selalu bermimpi menulis buku anak-anak. James menyuruhnya mengeja ide-idenya dan menulis draf pertama. Dia mendesaknya untuk menghubungi seseorang yang mereka kenal yang merupakan seorang ilustrator. Dalam konteks hubungan ini, masing-masing pasangan saling membantu untuk melakukan hal-hal yang ingin mereka lakukan dan menjadi orang yang mereka inginkan.

Belum lama ini, saya berbicara dengan seorang teman tentang pandangan beberapa orang tentang pengasuhan anak—bahwa orang tua membuat sedikit perbedaan. Dalam menjelaskan pandangan itu, dia menyamakannya dengan hubungan pernikahan: “Ini seperti pasangan dalam pernikahan. Masing-masing datang ke hubungan yang terbentuk sepenuhnya, dan Anda tidak berharap untuk memengaruhi siapa pasangannya. ”

"Oh tidak," jawabku. “Bagi saya, inti dari pernikahan adalah untuk mendorong perkembangan pasangan Anda dan membuat mereka mendorong perkembangan Anda.”

Dengan itu saya tidak bermaksud*Nyonya Adilku*semacam hal di mana Anda mencoba makeover ekstrim pada pasangan, yang kemudian merasa mereka tidak cukup baik seperti mereka. Maksud saya membantu mitra, dalam hubungan, untuk mencapai tujuan mereka sendiri dan memenuhi potensi mereka sendiri. Ini adalah mindset berkembang yang sedang beraksi.

PERSAHABATAN

Persahabatan, seperti kemitraan, adalah tempat di mana kita memiliki kesempatan untuk meningkatkan perkembangan satu sama lain, dan untuk saling memvalidasi. Keduanya penting. Teman dapat saling memberikan kebijaksanaan dan keberanian untuk membuat keputusan yang meningkatkan pertumbuhan, dan teman dapat saling meyakinkan akan kualitas baik mereka. Terlepas dari bahayanya sifat memuji, ada kalanya kita membutuhkan kepastian tentang diri kita sendiri: “Katakan bahwa saya bukan orang jahat untuk

putus dengan pacarku.” "Katakan padaku aku tidak bodoh meskipun aku membom ujian."

Faktanya, kesempatan ini memberi kami kesempatan untuk memberikan dukungan dan memberikan pesan pertumbuhan: “Anda memberikan hubungan itu semua yang Anda miliki selama tiga tahun dan dia tidak berusaha untuk memperbaiki keadaan. Saya pikir Anda benar untuk melanjutkan. ” Atau “Apa yang terjadi pada ujian itu? Apakah Anda memahami materi? Apakah Anda belajar cukup? Apakah Anda pikir Anda membutuhkan seorang tutor? Mari kita bicarakan itu.”

Tetapi seperti dalam semua hubungan, kebutuhan orang untuk membuktikan diri dapat memiringkan keseimbangan ke arah yang salah. Sheri Levy melakukan penelitian yang bukan tentang persahabatan, tetapi membuat poin penting dan relevan.

Levy mengukur harga diri remaja laki-laki dan kemudian menanyakan seberapa besar mereka percaya pada stereotip negatif tentang anak perempuan. Misalnya, seberapa besar mereka percaya bahwa anak perempuan lebih buruk dalam matematika atau bahwa anak perempuan kurang rasional daripada anak laki-laki? Dia kemudian mengukur harga diri mereka lagi.

Anak laki-laki yang percaya pada pola pikir tetap menunjukkan peningkatan harga diri ketika mereka mendukung stereotip. Berpikir bahwa perempuan lebih bodoh dan lebih berotak membuat mereka merasa lebih baik tentang diri mereka sendiri. (Anak laki-laki dengan mindset berkembang cenderung tidak setuju dengan stereotip, tetapi bahkan ketika mereka melakukannya, itu tidak memberi mereka dorongan ego.)

Mentalitas ini dapat mengganggu persahabatan.*Semakin rendah Anda, semakin baik perasaan saya*adalah ide.

Suatu hari saya sedang berbicara dengan seorang teman yang bijaksana dan tersayang. Saya bingung mengapa dia tahan dengan perilaku beberapa temannya. Sebenarnya, saya bingung mengapa dia memiliki teman-teman ini. Seseorang sering bertindak tidak bertanggung jawab; yang lain main mata tanpa malu-malu dengan suaminya. Jawabannya adalah bahwa setiap orang memiliki kelebihan dan kekurangan, dan bahwa, sungguh, jika Anda hanya mencari orang yang sempurna, lingkaran sosial Anda akan dimiskinkan. Namun, ada satu hal yang tidak akan dia tahan: orang-orang yang membuatnya merasa buruk tentang dirinya sendiri.

Kita semua tahu orang-orang ini. Mereka bisa menjadi brilian, menawan, dan menyenangkan, tetapi setelah bersama mereka, Anda merasa berkurang. Anda mungkin bertanya: "Apakah saya hanya melakukan angka pada diri saya sendiri?" Tetapi seringkali mereka, mencoba membangun diri mereka sendiri dengan membangun superioritas mereka dan inferioritas Anda. Bisa jadi dengan secara aktif merendahkan Anda, atau bisa juga dengan cara mereka memperlakukan Anda dengan ceroboh. Either way, Anda adalah kendaraan untuk (dan korban) mengkonfirmasi nilai mereka.

Saya berada di pesta ulang tahun kelima puluh seorang teman dan saudara perempuannya memberikan pidato, konon untuk menghormatinya. Kakak perempuannya berbicara tentang nafsu seksual temanku yang tak pernah terpuaskan dan betapa beruntungnya dia menemukan pria yang lebih muda untuk dinikahi yang bisa mengatasinya. “Semuanya menyenangkan,” dia memperhatikan penampilan, otak, dan keterampilan mengasuh teman saya. Setelah penghormatan ini, saya tiba-tiba teringat pepatah “Dengan teman seperti ini, Anda tidak perlu musuh.”

Sulit untuk menyadari ketika teman tidak mendoakanmu dengan baik. Suatu malam saya mengalami mimpi yang paling jelas. Seseorang, seseorang yang saya kenal baik, datang ke rumah saya dan satu demi satu mengambil semua barang berharga saya. Dalam mimpi itu saya dapat melihat apa yang terjadi, tetapi saya tidak dapat melihat siapa itu. Pada satu titik, saya bertanya kepada penyusup: "Tidak bisakah Anda meninggalkan yang itu, itu sangat berarti bagi saya." Tetapi orang itu terus saja mengambil segala sesuatu yang berharga. Keesokan paginya saya menyadari siapa itu dan apa artinya. Selama setahun terakhir seorang teman dekat telah memanggil saya terus-menerus untuk membantu dia dengan pekerjaannya. saya wajib. Dia berada di bawah banyak tekanan, dan pada awalnya saya senang menggunakan keterampilan apa pun yang saya miliki untuk keuntungannya. Tapi itu tidak ada habisnya, itu tidak timbal balik, dan di atas itu dia menghukum saya untuk itu: “Jangan berpikir*Anda*bisa melakukan pekerjaan sebaik ini. Anda dapat membantu saya memoles pekerjaan saya, tetapi Anda tidak akan pernah bisa menjadi kreatif ini.” Dia perlu menurunkan saya sehingga dia tidak akan merasa sedih. Mimpi saya memberi tahu saya bahwa sudah waktunya untuk menarik garis.

Saya khawatir dalam mindset tetap, saya juga pelakunya. Saya tidak berpikir saya menjatuhkan orang, tetapi ketika Anda membutuhkan validasi, Anda menggunakan orang untuk itu. Suatu kali, ketika saya masih mahasiswa pascasarjana, saya naik kereta api ke New York dan duduk di sebelah seorang pengusaha yang sangat baik. Menurut pendapat saya, kami mengobrol bolak-balik dengan menyenangkan selama satu setengah jam perjalanan, tetapi pada akhirnya dia berkata kepada saya, “Terima kasih telah memberi tahu saya tentang diri Anda.” Itu benar-benar memukul saya. Dia adalah validator mimpi—tampan, cerdas, sukses. Dan untuk itulah saya menggunakan dia. Saya tidak menunjukkan minat padanya sebagai pribadi, hanya padanya sebagai cermin keunggulan saya. Beruntung bagi saya, apa yang dia cerminkan kembali adalah pelajaran yang jauh lebih berharga.

Kebijaksanaan konvensional mengatakan bahwa Anda tahu siapa teman Anda di saat Anda membutuhkan. Dan tentu saja pandangan ini ada manfaatnya. Siapa yang akan mendukung Anda hari demi hari ketika Anda dalam kesulitan? Namun, terkadang pertanyaan yang lebih sulit adalah: Kepada siapa Anda dapat berpaling ketika hal-hal baik terjadi? Ketika Anda menemukan pasangan yang luar biasa. Ketika Anda mendapatkan tawaran pekerjaan atau promosi yang bagus. Ketika anak Anda melakukannya dengan baik. Siapa yang akan senang mendengarnya?

Kegagalan dan kemalangan Anda tidak mengancam harga diri orang lain. Ego-bijaksana, mudah untuk bersimpati kepada seseorang yang membutuhkan. Aset Anda dan kesuksesan Andalah yang menjadi masalah bagi orang-orang yang memperoleh harga diri mereka dari menjadi superior.

PERASAAN MALU

Dalam beberapa hal, rasa malu adalah sisi lain dari apa yang telah kita bicarakan. Kami telah memeriksa orang-orang yang menggunakan orang lain untuk mengangkat diri mereka sendiri. Orang pemalu khawatir orang lain akan menjatuhkan mereka. Mereka sering khawatir dihakimi atau dipermalukan dalam situasi sosial.

Rasa malu orang dapat menahan mereka untuk tidak berteman dan mengembangkan hubungan. Ketika mereka bersama orang baru, orang pemalu melaporkan bahwa mereka merasa cemas, jantung mereka berdebar kencang, mereka tersipu, mereka menghindari kontak mata, dan mereka mungkin mencoba untuk mengakhiri interaksi sesegera mungkin. Di balik itu semua, orang pemalu mungkin luar biasa dan menarik, tetapi mereka sering kali tidak dapat menunjukkannya dengan seseorang yang baru. Dan mereka tahu itu.

Apa yang bisa diajarkan pola pikir kepada kita tentang rasa malu? Jennifer Beer mempelajari ratusan orang untuk mencari tahu. Dia mengukur pola pikir orang, dia menilai rasa malu mereka, dan kemudian dia menyatukan mereka berdua untuk berkenalan. Semuanya difilmkan, dan, kemudian, penilai terlatih menonton film dan mengevaluasi interaksi.

Bir menemukan, pertama, bahwa orang-orang dengan mindset tetap lebih cenderung pemalu. Ini masuk akal. Pola pikir tetap membuat Anda khawatir tentang penilaian, dan ini bisa membuat Anda lebih sadar diri dan cemas. Tetapi ada banyak orang pemalu dengan kedua pola pikir, dan ketika dia melihat mereka lebih dekat, dia menemukan sesuatu yang lebih menarik.

*Rasa malu merugikan interaksi sosial orang-orang dengan mindset tetap tetapi tidak merusak hubungan sosial orang-orang dengan mindset berkembang.*Peringkat pengamat menunjukkan bahwa, meskipun orang pemalu yang berpikiran tumbuh dan tetap tampak sangat gugup selama lima menit pertama interaksi, setelah itu orang yang pemalu berpikiran berkembang menunjukkan keterampilan sosial yang lebih besar, lebih disukai, dan menciptakan lebih banyak interaksi. interaksi yang menyenangkan. Bahkan, mereka mulai terlihat seperti orang yang tidak pemalu.

Ini terjadi karena alasan yang bagus. Untuk satu hal, orang-orang pemalu yang berpikiran berkembang memandang situasi sosial sebagai tantangan. Meskipun mereka merasa

cemas, mereka secara aktif menyambut kesempatan untuk bertemu seseorang yang baru. Orang-orang pemalu tetap, sebaliknya, ingin menghindari bertemu seseorang yang mungkin lebih terampil secara sosial daripada mereka. Mereka mengatakan mereka lebih khawatir membuat kesalahan. Jadi, orang-orang dengan mindset tetap dan berkembang menghadapi situasi dengan sikap yang berbeda. Yang satu menerima tantangan dan yang lain takut akan risikonya.

Berbekal sikap yang berbeda ini, orang-orang dengan mindset berkembang yang pemalu merasa kurang malu dan gugup saat interaksi berlangsung, tetapi orang-orang dengan mindset tetap yang pemalu terus gugup dan terus melakukan hal-hal yang lebih canggung secara sosial, seperti menghindari kontak mata atau mencoba untuk menghindari berbicara.

Anda dapat melihat bagaimana pola yang berbeda ini akan mempengaruhi pertemanan. Orang-orang dengan mindset berkembang yang pemalu mengendalikan rasa malu mereka. Mereka pergi keluar dan bertemu orang baru, dan, setelah kegelisahan mereka tenang, hubungan mereka berjalan normal. Rasa malu tidak membuat mereka tirani.

Tetapi bagi orang-orang dengan pola pikir tetap, rasa malu mengambil kendali. Itu membuat mereka keluar dari situasi sosial dengan orang baru, dan ketika mereka berada di dalamnya, mereka tidak bisa lengah dan melepaskan ketakutan mereka.

Scott Wetzler, seorang terapis dan profesor psikiatri, melukis potret kliennya George, gambar orang yang berpikiran tetap pemalu. George sangat pemalu, terutama dengan wanita. Dia sangat ingin terlihat keren, jenaka, dan percaya diri—dan sangat khawatir bahwa dia akan terlihat terlalu bersemangat dan tidak kompeten—sehingga dia membeku dan bersikap dingin. Ketika rekan kerjanya yang menarik, Jean mulai menggodanya, dia menjadi sangat bingung sehingga dia mulai menghindarinya. Kemudian suatu hari dia mendekatinya di kedai kopi terdekat dan dengan manis menyarankan agar dia memintanya untuk bergabung dengannya. Ketika dia tidak bisa memikirkan tanggapan yang cerdas untuk membuatnya terkesan, dia menjawab, "Tidak masalah bagiku jika kamu duduk atau tidak."

George,*Apa*yang kamu lakukan? Dia berusaha melindungi dirinya dari penolakan—dengan mencoba untuk tidak terlihat terlalu tertarik. Dan dia mencoba untuk mengakhiri situasi canggung ini. Dengan cara yang aneh, dia berhasil. Dia tampaknya tidak terlalu tertarik, dan interaksi segera berakhir, saat Jean keluar dari sana dengan sangat cepat. Dia sama seperti orang-orang di ruang kerja Jennifer Beer, dikendalikan oleh rasa takutnya akan penilaian sosial dan dicegah untuk melakukan kontak.

Wetzler perlahan membantu George melupakan fokus eksklusifnya untuk dihakimi. Jean, dia datang untuk melihat, tidak keluar untuk menghakimi dan mempermalukannya, tetapi mencoba untuk mengenalnya. Dengan fokus beralih dari menghakimi ke mengembangkan hubungan, George akhirnya bisa membalas.

Terlepas dari kecemasannya, dia mendekati Jean, meminta maaf atas perilakunya yang kasar, dan mengajaknya makan siang. Dia menerima. Terlebih lagi, dia tidak terlalu kritis seperti yang dia takutkan.

PENCEGAHAN DAN KORBAN: Dendam DIKUNJUNGI KEMBALI

Kami kembali ke penolakan, karena bukan hanya dalam hubungan cinta orang-orang mengalami penolakan yang mengerikan. Itu terjadi setiap hari di sekolah. Mulai di sekolah dasar, beberapa anak menjadi korban. Mereka diejek, disiksa, dan dipukuli, bukan karena kesalahan apa pun yang mereka lakukan. Bisa karena kepribadian mereka yang lebih pemalu, bagaimana penampilan mereka, apa latar belakang mereka, atau seberapa pintar mereka (terkadang mereka tidak cukup pintar; terkadang mereka terlalu pintar). Ini bisa menjadi kejadian sehari-hari yang membuat hidup menjadi mimpi buruk dan mengantar tahun-tahun depresi dan kemarahan.

Lebih buruk lagi, sekolah sering tidak melakukan apa-apa. Hal ini karena sering dilakukan di luar pengawasan guru atau karena dilakukan oleh siswa favorit sekolah, seperti atlet. Dalam hal ini, mungkin *korban,* bukan pengganggu, yang dianggap sebagai anak bermasalah atau orang aneh.

Sebagai masyarakat, kami kurang memperhatikan sampai saat ini. Kemudian datanglah penembakan di sekolah. Di Columbine, yang paling terkenal, kedua anak laki-laki itu telah diganggu tanpa ampun selama bertahun-tahun. Seorang rekan korban bullying menggambarkan apa yang mereka alami di sekolah menengah mereka.

Di lorong, para atlet akan mendorong anak-anak ke loker dan memanggil mereka dengan nama yang merendahkan sementara semua orang menertawakan pertunjukan itu. Saat makan siang, para atlet akan menjatuhkan nampan makanan korban mereka ke lantai, membuat mereka tersandung, atau melempari mereka dengan makanan. Sementara para korban sedang makan, mereka akan didorong ke meja dari belakang. Kemudian di ruang ganti sebelum kelas olahraga, para pengganggu akan memukuli anak-anak karena guru tidak ada.

Siapa Para Pengganggu?

Bullying adalah tentang menghakimi. Ini tentang menetapkan siapa yang lebih berharga atau penting. Anak-anak yang lebih kuat menilai anak-anak yang kurang kuat. Mereka menilai mereka sebagai manusia yang kurang berharga, dan mereka menggosok wajah mereka di dalamnya setiap hari. Dan jelas apa yang didapat oleh para pengganggu itu. Seperti anak laki-laki di

Studi Sheri Levy, mereka mendapatkan dorongan harga diri. Bukan berarti pengganggu rendah harga diri, tetapi menilai dan merendahkan orang lain dapat membuat mereka terburu-buru. Pengganggu juga mendapatkan status sosial dari tindakan mereka. Orang lain mungkin memandang mereka dan menilai mereka keren, kuat, atau lucu. Atau mungkin takut pada mereka. Either way, mereka telah menaikkan posisi mereka.

Ada sejumlah besar pemikiran fixed-mindset dalam diri para pengganggu: Beberapa orang lebih unggul dan beberapa lebih rendah. Dan para pengganggu adalah jurinya. Eric Harris, salah satu penembak Columbine, adalah target sempurna mereka. Dia memiliki kelainan bentuk dada, dia pendek, dia adalah seorang geek komputer, dan dia adalah orang luar, bukan dari Colorado. Mereka menghakiminya tanpa ampun.

Korban dan Balas Dendam

Pola pikir tetap juga dapat berperan dalam bagaimana korban bereaksi terhadap intimidasi. Ketika orang merasa sangat dihakimi oleh penolakan, dorongan hati mereka adalah merasa buruk tentang diri mereka sendiri dan menyerang dengan kepahitan. Mereka telah dikurangi dengan kejam dan mereka ingin mengurangi sebagai balasannya. Dalam penelitian kami, kami telah melihat orang yang sangat normal—anak-anak dan orang dewasa—merespon penolakan dengan fantasi kekerasan balas dendam.

Orang dewasa yang berpendidikan tinggi dan berfungsi dengan baik, setelah memberi tahu kami tentang penolakan atau pengkhianatan yang serius, katakan dan maksudkan "Saya ingin dia mati" atau "Saya bisa dengan mudah mencekiknya."

Ketika kita mendengar tentang tindakan kekerasan di sekolah, kita biasanya berpikir bahwa hanya anak-anak nakal dari keluarga yang buruk yang bisa mengambil tindakan sendiri. Tapi itu mengejutkan betapa cepat rata-rata, anak-anak sehari-hari dengan pola pikir tetap berpikir tentang balas dendam kekerasan.

Kami memberi siswa kelas delapan di salah satu sekolah favorit kami sebuah skenario tentang intimidasi untuk membaca. Kami meminta mereka untuk membayangkan hal itu terjadi pada mereka.

> Ini adalah tahun ajaran baru dan hal-hal tampaknya berjalan cukup baik. Tiba-tiba beberapa anak populer mulai menggoda Anda dan memanggil nama Anda. Pada awalnya Anda mengabaikannya—hal-hal ini terjadi. Tapi itu terus berlanjut. Setiap hari mereka mengikuti Anda, mereka mengejek Anda, mereka mengolok-olok apa yang Anda kenakan, mereka mengolok-olok penampilan Anda, mereka mengatakan bahwa Anda pecundang—di depan semua orang. Setiap hari.

Kami kemudian meminta mereka untuk menulis tentang apa yang akan mereka pikirkan dan apa yang akan mereka lakukan atau ingin lakukan.

Pertama, siswa dengan mindset tetap menganggap kejadian itu lebih pribadi. Mereka berkata, "Saya akan berpikir saya bukan siapa-siapa dan tidak ada yang menyukai saya." Atau "Saya akan berpikir saya bodoh dan aneh dan tidak cocok."

Kemudian mereka menginginkan balas dendam yang kejam, mengatakan bahwa mereka akan meledak dengan kemarahan pada mereka, meninju wajah mereka, atau menabrak mereka. Mereka*dengan kuat*setuju dengan pernyataan: "Tujuan nomor satu saya adalah untuk membalas dendam."

Mereka telah diadili dan mereka ingin menghakimi kembali. Itulah yang dilakukan Eric Harris dan Dylan Klebold, penembak Columbine. Mereka menilai kembali. Selama beberapa jam yang panjang dan mengerikan, mereka memutuskan siapa yang akan hidup dan siapa yang akan mati.

Dalam penelitian kami, siswa dengan mindset berkembang tidak cenderung melihat bullying sebagai cerminan dari siapa mereka. Sebaliknya, mereka melihatnya sebagai masalah psikologis pengganggu, cara bagi pengganggu untuk mendapatkan status atau mengisi harga diri mereka: “Saya pikir alasan dia mengganggu saya mungkin karena dia memiliki masalah di rumah atau di rumah. sekolah dengan nilai-nilainya.” Atau “Mereka perlu mendapatkan kehidupan—tidak hanya merasa baik jika mereka membuat saya merasa buruk.”

Rencana mereka sering dirancang untuk mendidik para pengganggu: “Saya benar-benar akan berbicara dengan mereka. Saya akan mengajukan pertanyaan kepada mereka (mengapa mereka mengatakan semua hal ini dan mengapa mereka melakukan semua ini kepada saya).” Atau “Menghadapi orang tersebut dan mendiskusikan masalahnya; Saya akan merasa ingin membantu mereka melihat bahwa mereka tidak lucu.”

Para siswa dengan mindset berkembang juga sangat setuju bahwa: “Saya ingin memaafkan mereka pada akhirnya” dan “Tujuan nomor satu saya adalah membantu mereka menjadi orang yang lebih baik.”

Apakah mereka akan berhasil secara pribadi mereformasi atau mendidik pengganggu yang gigih diragukan. Namun, ini tentu saja merupakan langkah pertama yang lebih konstruktif daripada menjalankannya.

Brooks Brown, teman sekelas Eric Harris dan Dylan Klebold, diganggu sejak kelas tiga. Dia sangat menderita, namun dia tidak mencari balas dendam. Dia menolak mindset tetap dan hak orang untuk menilai orang lain, seperti dalam "Saya seorang pemain sepak bola, dan karena itu saya lebih baik dari Anda." Atau ”Saya seorang pemain bola basket . . . geek menyedihkan sepertimu tidak selevel denganku.”

Lebih dari itu, ia secara aktif menganut mindset berkembang. Dalam kata-katanya sendiri, "Orang memang memiliki potensi untuk berubah." Bahkan mungkin Eric Harris,

pemimpin penembakan yang lebih tertekan dan bermusuhan. Brown pernah berselisih dengan Eric Harris beberapa tahun sebelumnya, tetapi di tahun terakhir sekolah menengah atas, Brown menawarkan gencatan senjata. “Saya mengatakan kepadanya bahwa saya telah banyak berubah sejak tahun itu. . . dan saya berharap dia merasakan hal yang sama tentang dirinya sendiri.” Brooks melanjutkan dengan mengatakan bahwa jika dia menemukan bahwa Eric tidak berubah, dia selalu bisa mundur. "Namun, jika dia sudah dewasa, mengapa tidak memberinya kesempatan untuk membuktikannya."

Brooks belum menyerah. Dia masih ingin mengubah orang. Dia ingin menyadarkan dunia akan masalah intimidasi, dan dia ingin menjangkau para korban dan mematikan fantasi kekerasan mereka. Jadi dia bekerja untuk pembuat film Michael Moore di*Bowling untuk Columbine*dan dia membuat situs web inovatif di mana anak-anak yang ditindas dapat berkomunikasi satu sama lain dan belajar bahwa jawabannya bukan untuk membunuh. "Ini untuk menggunakan pikiranmu dan membuat segalanya lebih baik."

Brooks, seperti saya, tidak melihat penembak sebagai orang yang terpisah dari orang lain. Temannya Dylan Klebold, katanya, pernah menjadi anak biasa dari rumah yang baik dengan orang tua yang penuh kasih dan terlibat. Bahkan, dia memperingatkan, “Kita bisa duduk dan menyebut penembak 'monster sakit, sama sekali berbeda dari kita.' . . . Atau kita dapat menerima bahwa ada lebih banyak Erics dan Dylans di luar sana, yang perlahan-lahan didorong. . . melalui jalan yang sama.”

Bahkan jika korban tidak memiliki pola pikir tetap untuk memulai, intimidasi yang berkepanjangan dapat menanamkannya. Terutama jika orang lain hanya diam dan tidak melakukan apa-apa, atau bahkan ikut campur. Para korban mengatakan bahwa ketika mereka diejek dan direndahkan dan tidak ada yang membela mereka, mereka mulai percaya bahwa mereka pantas mendapatkannya. Mereka mulai menilai diri mereka sendiri dan berpikir bahwa mereka*adalah*lebih rendah.

Hakim pengganggu. Korban menerimanya. Terkadang tetap berada di dalam dan dapat menyebabkan depresi dan bunuh diri. Terkadang itu meledak menjadi kekerasan.

Apa yang bisa dilakukan?

Anak-anak individu biasanya tidak dapat menghentikan pengganggu, terutama ketika pengganggu menarik sekelompok pendukung. Tapi sekolah bisa—dengan mengubah pola pikir sekolah.

Budaya sekolah sering mempromosikan, atau setidaknya menerima, pola pikir tetap. Mereka menerima bahwa beberapa anak merasa lebih unggul dari yang lain dan merasa berhak untuk memilih

pada mereka. Mereka juga menganggap beberapa anak sebagai orang aneh yang tidak bisa mereka bantu.

Tetapi beberapa sekolah telah menciptakan pengurangan dramatis dalam intimidasi dengan melawan suasana penghakiman dan menciptakan salah satu kolaborasi dan perbaikan diri. Stan Davis, seorang terapis, konselor sekolah, dan konsultan, telah mengembangkan program anti-intimidasi yang berhasil. Berdasarkan karya Dan Olweus, seorang peneliti di Norwegia, program Davis membantu para pelaku intimidasi berubah, mendukung para korban, dan memberdayakan para pengamat untuk datang membantu korban. Dalam beberapa tahun, intimidasi fisik di sekolahnya turun 93 persen dan ejekan turun 53 persen.

Darla, siswa kelas tiga, kelebihan berat badan, canggung, dan "cengeng." Dia adalah target utama sehingga setengah dari kelas menggertaknya, memukulnya dan memanggil namanya setiap hari—dan memenangkan persetujuan satu sama lain untuk itu. Beberapa tahun kemudian, karena program Davis, intimidasi telah berhenti. Darla telah belajar keterampilan sosial yang lebih baik dan bahkan punya teman. Kemudian Darla pergi ke sekolah menengah dan, setelah satu tahun, kembali untuk melaporkan apa yang telah terjadi. Teman-teman sekelasnya dari sekolah dasar telah melihatnya. Mereka membantunya berteman dan melindunginya dari teman-teman barunya ketika mereka ingin melecehkannya.

Davis juga membuat para pengganggu berubah. Bahkan, beberapa anak yang bergegas ke dukungan Darla di sekolah menengah adalah anak-anak yang sama yang telah menggertaknya sebelumnya. Apa yang dilakukan Davis adalah ini. Pertama, sambil menegakkan disiplin yang konsisten, dia tidak menilai si penindas sebagai pribadi. Tidak ada kritik yang diarahkan pada sifat-sifat. Sebaliknya, dia membuat mereka merasa disukai dan diterima di sekolah setiap hari.

Kemudian dia memuji setiap langkah ke arah yang benar. Tapi sekali lagi, dia tidak memuji orang itu; dia memuji usaha mereka. “Saya perhatikan bahwa Anda telah menghindari perkelahian. Itu memberi tahu saya bahwa Anda sedang bekerja untuk bergaul dengan orang-orang. ” Anda dapat melihat bahwa Davis mengarahkan siswa langsung ke mindset berkembang. Dia membantu mereka melihat tindakan mereka sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan. Bahkan jika perubahan itu tidak disengaja dari pihak pengganggu, mereka sekarang mungkin mencoba membuatnya begitu.

Stan Davis telah memasukkan pekerjaan kami tentang pujian, kritik, dan pola pikir ke dalam programnya, dan itu berhasil. Ini adalah surat yang saya dapatkan darinya.

Dr Dweck yang terhormat:

Penelitian Anda telah secara radikal mengubah cara saya bekerja dengan siswa. Saya sudah melihat hasil positif dari penggunaan bahasa saya sendiri yang berbeda untuk memberikan umpan balik kepada orang-orang muda. Tahun depan seluruh sekolah kami memulai inisiatif untuk membangun motivasi siswa berdasarkan umpan balik [pertumbuhan].

Milikmu,

Stan Davis

Haim Ginott, psikolog anak terkenal, juga menunjukkan bagaimana guru dapat mengarahkan para pengganggu dari penilaian dan menuju perbaikan dan kasih sayang. Ini adalah surat dari seorang guru kepada seorang pengganggu berusia delapan tahun di kelasnya. Perhatikan bahwa dia tidak menyiratkan bahwa dia orang jahat, dan dia menunjukkan rasa hormat dengan mengacu pada kepemimpinannya, dengan menggunakan kata-kata kasar, dan dengan meminta nasihatnya.

Jay yang terhormat,

Ibu Andy memberi tahu saya bahwa putranya dibuat sangat tidak bahagia tahun ini. Pemanggilan nama dan pengucilan telah membuatnya sedih dan kesepian. Saya merasa prihatin dengan situasinya. Pengalaman Anda sebagai pemimpin di kelas Anda membuat Anda menjadi orang yang mungkin bagi saya untuk meminta nasihat. Saya menghargai kemampuan Anda untuk bersimpati dengan mereka yang menderita. Tolong tulis saya saran Anda tentang bagaimana kami dapat membantu Andy.

Sungguh-sungguh,

Gurumu.

Di sebuah*Waktu New York*artikel tentang bullying, Eric Harris dan Dylan Klebold disebut sebagai "dua remaja yang tidak cocok." Itu benar. Mereka tidak cocok. Tapi Anda tidak pernah mendengar para pengganggu disebut sebagai orang yang tidak cocok. Karena mereka tidak. Mereka cocok. Bahkan, mereka mendefinisikan dan mengatur budaya sekolah.

Gagasan bahwa beberapa orang berhak menindas orang lain bukanlah gagasan yang sehat. Stan Davis menunjukkan bahwa sebagai masyarakat, kami menolak gagasan bahwa orang berhak untuk melakukan kekerasan terhadap orang kulit hitam dan melecehkan perempuan. Mengapa kita menerima gagasan bahwa orang berhak menganiaya anak-anak kita?

Dengan melakukan itu, kami juga menghina para pengganggu. Kami memberi tahu mereka bahwa kami tidak berpikir mereka mampu lebih, dan kami kehilangan kesempatan untuk membantu mereka menjadi lebih.

Kembangkan Pola Pikir Anda

Setelah ditolak, apakah Anda merasa dihakimi, pahit, dan dendam? Atau apakah Anda merasa terluka, tetapi berharap untuk memaafkan, belajar, dan terus maju? Pikirkan penolakan terburuk yang pernah Anda alami. Hubungi semua perasaan, dan lihat apakah Anda dapat melihatnya dari mindset berkembang. Apa yang Anda pelajari darinya? Apakah itu mengajari Anda sesuatu tentang apa yang Anda inginkan dan tidak inginkan dalam hidup Anda? Apakah itu mengajari Anda beberapa hal positif yang berguna dalam hubungan selanjutnya? Bisakah Anda memaafkan orang itu dan berharap mereka baik-baik saja? Bisakah Anda melepaskan kepahitan?

Bayangkan hubungan cinta ideal Anda. Apakah itu melibatkan kecocokan yang sempurna—tidak ada perselisihan, tidak ada kompromi, tidak ada kerja keras? Tolong pikirkan lagi. Dalam setiap hubungan, masalah muncul. Cobalah untuk melihatnya dari mindset berkembang: Masalah dapat menjadi kendaraan untuk mengembangkan pemahaman dan keintiman yang lebih besar. Biarkan pasangan Anda mengungkapkan perbedaannya, dengarkan baik-baik, dan diskusikan dengan sabar dan penuh perhatian. Anda mungkin terkejut dengan kedekatan yang tercipta.

Apakah Anda seorang yang suka menyalahkan seperti saya? Tidak baik bagi suatu hubungan untuk menyematkan segalanya pada pasangan Anda. Buat Maurice Anda sendiri dan salahkan dia. Lebih baik lagi, berusahalah untuk menyembuhkan diri sendiri dari kebutuhan untuk disalahkan. Bergerak melampaui pemikiran tentang kesalahan dan menyalahkan sepanjang waktu. Pikirkan saya mencoba melakukan itu juga.

Apakah kamu malu? Maka Anda sangat membutuhkan mindset berkembang. Bahkan jika itu tidak menyembuhkan rasa malu Anda, itu akan membantu mencegahnya mengacaukan interaksi sosial Anda. Lain kali Anda menjelajah ke dalam situasi sosial, pikirkan hal-hal ini: bagaimana keterampilan sosial adalah hal-hal yang dapat Anda tingkatkan dan bagaimana interaksi sosial adalah untuk pembelajaran dan kesenangan, bukan penilaian. Terus berlatih ini.

Bab 7

ORANG TUA, GURU, DAN PELATIH: DI MANA MINDSETNYA? BERASAL DARI?

No orang tua berpikir, “Saya ingin tahu apa yang dapat saya lakukan hari ini untuk melemahkan anak-anak, merongrong usaha mereka, mematikan belajar, dan membatasi prestasi mereka.” Tentu saja tidak. Mereka berpikir, “Saya akan melakukan apa saja, memberikan apa saja, untuk membuat anak-anak saya sukses.” Padahal banyak hal yang mereka lakukan bumerang. Penilaian mereka yang membantu, pelajaran mereka, teknik motivasi mereka sering kali mengirimkan pesan yang salah.

Faktanya, setiap kata dan tindakan dapat mengirim pesan. Ini memberi tahu anak-anak —atau siswa, atau atlet—bagaimana memikirkan diri mereka sendiri. Ini bisa berupa pesan fixedmindset yang mengatakan:*Anda memiliki sifat-sifat permanen dan saya menilai mereka.* Atau bisa juga pesan mindset berkembang yang mengatakan:*Anda adalah orang yang berkembang dan saya berkomitmen untuk perkembangan Anda.*

Sungguh luar biasa betapa sensitifnya anak-anak terhadap pesan-pesan ini, dan betapa pedulinya mereka terhadap pesan-pesan ini. Haim Ginott, orang bijak membesarkan anak dari tahun 1950-an hingga 70-an, menceritakan kisah ini. Bruce, usia lima tahun, pergi bersama ibunya ke taman kanak-kanak barunya. Ketika mereka tiba, Bruce menatap lukisan di dinding dan berkata, "Siapa yang membuat gambar jelek itu?" Ibunya bergegas untuk mengoreksinya: "Tidak baik menyebut gambar jelek ketika mereka sangat cantik." Tapi gurunya tahu persis apa yang dia maksud. “Di sini,” katanya, “Anda tidak perlu melukis gambar-gambar cantik. Anda bisa melukis gambar-gambar jahat jika Anda mau.” Bruce memberinya senyum lebar. Dia telah menjawab pertanyaannya yang sebenarnya: Apa yang terjadi pada anak laki-laki yang tidak pandai melukis?

Selanjutnya, Bruce melihat mobil pemadam kebakaran yang rusak. Dia mengambilnya dan bertanya dengan nada merasa benar sendiri, "Siapa yang memecahkan mobil pemadam kebakaran ini?" Sekali lagi ibunya bergegas masuk: “Apa bedanya bagimu siapa yang memecahkannya? Anda tidak tahu

seseorang di sini." Tapi guru itu mengerti. "Mainan untuk bermain," katanya. “Kadang-kadang mereka rusak. Itu terjadi." Sekali lagi, pertanyaannya terjawab: Apa yang terjadi pada anak laki-laki yang merusak mainan?

Bruce melambai pada ibunya dan pergi untuk memulai hari pertamanya di taman kanak-kanak. Ini bukan tempat di mana dia akan diadili dan diberi label.

Anda tahu, kami tidak pernah melampaui kepekaan kami terhadap pesan-pesan ini. Beberapa tahun yang lalu, saya dan suami menghabiskan dua minggu di Provence, di selatan Prancis. Semua orang luar biasa bagi kami—sangat baik dan sangat murah hati. Tetapi pada hari terakhir, kami berkendara ke Italia untuk makan siang. Ketika kami sampai di sana dan menemukan sebuah restoran keluarga kecil, air mata mulai mengalir di wajahku. Saya merasa sangat terpelihara. Saya berkata kepada David, “Anda tahu, di Prancis, ketika mereka baik kepada Anda, Anda merasa seperti Anda telah lulus ujian. Tapi di Italia, tidak ada tes.”

Orang tua dan guru yang mengirim pesan mindset tetap seperti Prancis, dan orang tua serta guru yang mengirim pesan mindset berkembang seperti Italia.

Mari kita mulai dengan pesan yang dikirimkan orang tua kepada anak-anak mereka —tetapi, Anda tahu, pesan tersebut juga dapat dikirimkan oleh guru kepada siswa atau pelatih kepada atlet mereka.

ORANG TUA (DAN GURU): PESAN TENTANG SUKSES DAN KEGAGALAN

Pesan Tentang Sukses

Dengarkan pesan dalam contoh berikut:

“Kamu belajar itu begitu cepat! Kamu sangat pintar!"

“Lihat gambar itu. Martha, apakah dia Picasso berikutnya atau apa?”

"Kamu sangat brilian, kamu mendapat nilai A bahkan tanpa belajar!"

Jika Anda seperti kebanyakan orang tua, Anda mendengar ini sebagai pesan yang mendukung dan meningkatkan harga diri. Tapi dengarkan lebih dekat. Lihat apakah Anda dapat mendengar pesan lain. Inilah yang didengar anak-anak:

Jika saya tidak belajar sesuatu dengan cepat, saya tidak pintar.

Saya tidak boleh mencoba menggambar sesuatu dengan keras atau mereka akan melihat saya bukan Picasso. Lebih baik saya berhenti belajar atau mereka tidak akan menganggap saya brilian.

Bagaimana saya tahu ini? Ingatbagian 3, bagaimana saya memikirkan semua pujian yang dicurahkan orang tua kepada anak-anak mereka dengan harapan mendorong kepercayaan diri dan prestasi? Kamu sangat pintar. Anda sangat berbakat. Anda seorang atlet alami. Dan saya pikir, tunggu sebentar. Bukankah anak-anak dengan

mindset tetap—anak-anak yang rentan—yang terobsesi dengan ini? Tidakkah mengoceh tentang kecerdasan atau bakat membuat anak-anak—semua anak-anak—bahkan lebih terobsesi dengannya?

Itu sebabnya kami berangkat untuk mempelajari ini. Setelah tujuh eksperimen dengan ratusan anak, kami mendapatkan beberapa temuan paling jelas yang pernah saya lihat: Memuji kecerdasan anak-anak merusak motivasi mereka dan itu merusak kinerja mereka.

Bagaimana itu bisa terjadi? Bukankah anak-anak suka dipuji?

Ya, anak-anak suka pujian. Dan mereka terutama suka dipuji karena kecerdasan dan bakat mereka. Itu benar-benar memberi mereka dorongan, cahaya khusus — tapi hanya untuk saat ini. Begitu mereka mengalami hambatan, kepercayaan diri mereka keluar dari jendela dan motivasi mereka mencapai titik terendah. Jika sukses berarti mereka pintar, maka kegagalan berarti mereka bodoh. Itulah mindset tetap.

Inilah suara seorang ibu yang melihat efek pujian yang bermaksud baik untuk kecerdasan:

> Saya ingin berbagi pengalaman kehidupan nyata saya dengan Anda. Saya ibu dari anak kelas lima yang sangat cerdas. Dia secara konsisten mendapat skor di persentil 99 pada tes sekolah standar dalam matematika, bahasa dan sains, tetapi dia memiliki beberapa masalah "harga diri" yang sangat nyata. Suami saya, yang juga orang yang cerdas, merasa bahwa orang tuanya tidak pernah menghargai kecerdasan dan dia telah memberikan kompensasi yang berlebihan kepada putra kami dalam upaya untuk memuji dia karena “menjadi pintar.” Selama beberapa tahun terakhir, saya curiga ini menyebabkan masalah, karena putra saya, meskipun dia dengan mudah unggul di sekolah, enggan mengambil pekerjaan atau proyek yang lebih sulit (seperti yang ditunjukkan oleh studi Anda) karena dia akan berpikir dia tidak pintar . Dia memproyeksikan pandangan yang berlebihan tentang kemampuannya dan mengklaim bahwa dia dapat melakukan lebih baik daripada orang lain (baik secara intelektual maupun dalam aktivitas fisik), tetapi tidak akan mencoba aktivitas seperti itu,

Dan inilah suara salah satu siswa Columbia saya yang merenungkan sejarahnya:

Saya ingat sering dipuji karena kecerdasan saya daripada usaha saya, dan perlahan tapi pasti saya mengembangkan keengganan untuk tantangan yang sulit. Yang paling mengejutkan, ini melampaui tantangan akademis dan bahkan atletik hingga tantangan emosional. Ini adalah ketidakmampuan belajar terbesar saya—kecenderungan untuk melihat kinerja sebagai cerminan karakter dan, jika saya tidak dapat menyelesaikan sesuatu dengan segera, menghindari tugas itu atau memperlakukannya dengan hina.

Saya tahu, rasanya hampir mustahil untuk menolak pujian semacam ini. Kami ingin orang yang kami cintai tahu bahwa kami menghargai mereka dan menghargai kesuksesan mereka. Bahkan aku telah jatuh ke dalam perangkap.

Suatu hari saya pulang ke rumah dan suami saya, David, telah memecahkan masalah yang sangat sulit yang selama ini kami bingungkan. Sebelum saya bisa menahan diri, saya berseru: "Kamu brilian!" Tak perlu dikatakan, saya terkejut dengan apa yang telah saya lakukan, dan ketika ekspresi ngeri menyebar di wajah saya, dia bergegas untuk meyakinkan saya. “Saya tahu Anda bersungguh-sungguh dengan cara yang paling 'berpikiran berkembang'. Bahwa saya mencari strategi, terus melakukannya, mencoba segala macam solusi, dan akhirnya menguasainya.”

“Ya,” kataku, tersenyum manis, “itu*tepat*yang saya maksud." Orang tua berpikir mereka dapat memberikan kepercayaan permanen kepada anak-anak—seperti hadiah — dengan memuji otak dan bakat mereka. Itu tidak berhasil, dan pada kenyataannya memiliki efek sebaliknya. Itu membuat anak-anak meragukan diri mereka sendiri begitu ada yang sulit atau ada yang salah. Jika orang tua ingin memberikan hadiah kepada anak-anak mereka, hal terbaik yang dapat mereka lakukan adalah mengajari anak-anak mereka untuk menyukai tantangan, tertarik pada kesalahan, menikmati usaha, mencari strategi baru, dan terus belajar. Dengan begitu, anak-anak mereka tidak harus menjadi budak pujian. Mereka akan memiliki cara seumur hidup untuk membangun dan memperbaiki kepercayaan diri mereka sendiri.

MENGIRIM PESAN TENTANG PROSES DAN PERTUMBUHAN

Jadi apa alternatif untuk memuji bakat atau kecerdasan? Keyakinan David memberi kita petunjuk. Salah satu siswa saya memberi tahu kami lebih banyak:

Saya pulang ke rumah akhir pekan ini untuk menemukan adik perempuan saya yang berusia 12 tahun gembira tentang sekolah. Saya bertanya apa yang membuatnya sangat bersemangat dan dia berkata, "Saya mendapat 102 pada tes IPS saya!" Saya mendengarnya mengulangi kalimat ini

sekitar lima kali lagi akhir pekan itu. Pada saat itu saya memutuskan untuk menerapkan apa yang kami pelajari di kelas ke situasi kehidupan nyata ini. Alih-alih memuji kecerdasannya atau nilainya, saya mengajukan pertanyaan yang membuatnya merenungkan upaya yang dia lakukan untuk belajar dan tentang bagaimana dia telah meningkat dari tahun sebelumnya. Tahun lalu, nilainya turun semakin rendah seiring berjalannya tahun, jadi saya pikir penting bagi saya untuk campur tangan dan mengarahkannya ke arah yang benar di awal tahun ini.

Apakah ini berarti kita tidak bisa memuji anak-anak kita dengan antusias ketika mereka melakukan sesuatu yang hebat? Haruskah kita mencoba menahan kekaguman kita atas keberhasilan mereka? Sama sekali tidak. Itu hanya berarti bahwa kita harus menjauhkan diri dari yang tertentu *jenis* pujian—pujian yang menilai kecerdasan atau bakat mereka. Atau pujian yang menyiratkan bahwa kita bangga pada mereka karena kecerdasan atau bakat mereka daripada untuk pekerjaan yang mereka lakukan.

Kita dapat menghargai mereka sebanyak yang kita inginkan untuk proses yang berorientasi pada pertumbuhan—apa yang mereka capai melalui latihan, studi, ketekunan, dan strategi yang baik. Dan kita dapat bertanya kepada mereka tentang pekerjaan mereka dengan cara yang mengakui dan menunjukkan minat pada upaya dan pilihan mereka.

“Kamu benar-benar belajar untuk ujianmu dan peningkatanmu menunjukkannya. Anda membaca materinya beberapa kali, Anda menguraikannya, dan Anda mengujinya sendiri. Itu benar-benar berhasil!”

“Saya suka cara Anda mencoba semua jenis strategi pada masalah matematika itu sampai Anda akhirnya mendapatkannya. Anda memikirkan banyak cara berbeda untuk melakukannya dan menemukan cara yang berhasil!”

“Saya suka Anda mengambil proyek yang menantang itu untuk kelas sains Anda. Ini akan membutuhkan banyak pekerjaan—melakukan penelitian, merancang peralatan, membeli suku cadang, dan membangunnya. Wah, kamu akan belajar banyak hal hebat.”

“Saya tahu sekolah dulunya mudah bagi Anda dan Anda dulu merasa seperti anak yang pintar sepanjang waktu. Tetapi kenyataannya adalah bahwa Anda tidak menggunakan otak Anda sepenuhnya. Saya sangat senang tentang bagaimana Anda meregangkan diri sekarang dan bekerja untuk mempelajari hal-hal yang sulit. ”

“Pekerjaan itu begitu panjang dan melibatkan. Saya sangat mengagumi cara Anda berkonsentrasi dan menyelesaikannya.”

“Gambar itu memiliki begitu banyak warna yang indah. Beri tahu aku tentang mereka."

“Kamu terlalu memikirkan esai ini. Itu benar-benar membuat saya memahami Shakespeare dengan cara baru.”

“Gairah yang Anda masukkan ke dalam karya piano itu memberi saya perasaan sukacita yang nyata. Bagaimana perasaanmu saat memainkannya?”

Bagaimana dengan seorang siswa yang bekerja keras dan*tidak*melakukannya dengan baik?

"Saya menyukai upaya yang Anda lakukan, tetapi mari kita bekerja sama lagi dan mencari tahu apa yang tidak Anda mengerti."

“Kita semua memiliki kurva belajar yang berbeda. Mungkin perlu lebih banyak waktu bagi Anda untuk memahami ini dan merasa nyaman dengan materi ini, tetapi jika Anda terus melakukannya seperti ini, Anda akan melakukannya.”

“Setiap orang belajar dengan cara yang berbeda. Mari terus berusaha menemukan cara yang cocok untuk Anda.”

(Ini mungkin sangat penting bagi anak-anak dengan ketidakmampuan belajar. Seringkali bagi mereka bukan upaya belaka yang berhasil tetapi menemukan strategi yang tepat.)

Saya senang mengetahui baru-baru ini bahwa Haim Ginott, melalui pekerjaannya seumur hidup dengan anak-anak, sampai pada kesimpulan yang sama. “Pujian harus berhubungan, bukan dengan atribut kepribadian anak, tetapi dengan upaya dan pencapaiannya.”

Kadang-kadang orang berhati-hati untuk menggunakan pujian yang berorientasi pada pertumbuhan dengan anak-anak mereka, tetapi kemudian merusaknya dengan cara mereka berbicara tentang orang lain. Saya telah mendengar orang tua berkata di depan anak-anak mereka, "Dia terlahir sebagai pecundang," "Dia jenius alami," atau "Dia otak kacang." Ketika anak-anak mendengar penilaian orang tua mereka tetap pada orang lain, itu mengomunikasikan pola pikir tetap. Dan mereka harus bertanya-tanya,*Apakah saya berikutnya?*

Peringatan ini juga berlaku untuk guru! Dalam satu penelitian, kami mengajarkan siswa pelajaran matematika yang dibumbui dengan beberapa sejarah matematika, yaitu, cerita tentang matematikawan hebat. Untuk setengah dari siswa, kami berbicara tentang matematikawan sebagai jenius yang dengan mudah menemukan penemuan matematika mereka. Ini saja mendorong siswa ke dalam pola pikir tetap. Itu mengirim pesan:*Ada beberapa orang yang terlahir pintar dalam matematika dan semuanya mudah bagi mereka. Lalu ada sisa dari Anda.*Untuk separuh siswa lainnya, kami berbicara tentang matematikawan sebagai orang yang menjadi bersemangat tentang matematika dan akhirnya membuat penemuan hebat. Hal ini membawa siswa ke dalam mindset berkembang. Pesannya adalah:*Keterampilan dan prestasi*

*datang melalui komitmen dan usaha.*Sungguh menakjubkan bagaimana anak-anak mengendus pesan-pesan ini dari ucapan polos kami.

Satu hal lagi tentang pujian. Ketika kita berkata kepada anak-anak, "Wow, kamu melakukannya dengan sangat cepat!" atau "Lihat, kamu tidak melakukan kesalahan!" pesan apa yang kita kirim? Kami memberi tahu mereka bahwa yang kami hargai adalah kecepatan dan kesempurnaan. Kecepatan dan kesempurnaan adalah musuh dari pembelajaran yang sulit: "Jika Anda pikir saya pintar ketika saya cepat dan sempurna, sebaiknya saya tidak melakukan sesuatu yang menantang." Terus*Sebaiknya*kita katakan ketika anak-anak menyelesaikan tugas—misalnya, soal matematika—dengan cepat dan sempurna? Haruskah kita menyangkal pujian yang telah mereka dapatkan? Ya. Ketika ini terjadi, saya berkata, "Ups. Kurasa itu terlalu mudah. Saya minta maaf karena membuang-buang waktu Anda. Ayo lakukan sesuatu yang benar-benar bisa kamu pelajari!"

MENENTUKAN ANAK-ANAK

Bagaimana Anda membuat anak merasa aman sebelum ujian atau pertunjukan? Prinsip yang sama berlaku. Meyakinkan anak-anak tentang kecerdasan atau bakat mereka menjadi bumerang. Mereka hanya akan lebih takut untuk menunjukkan kekurangan.

Kristina adalah siswa sekolah menengah yang sangat cerdas yang, sangat memalukan, melakukan tes dengan sangat buruk. Dia selalu belajar, dia selalu tahu materinya, tetapi setiap kali menghadapi ujian, dia menjadi sangat putus asa sehingga pikirannya menjadi kosong. Nilai-nilainya menderita. Dia mengecewakan gurunya. Dia mengecewakan orang tuanya. Dan itu hanya akan menjadi lebih buruk saat dia menghadapi ujian Dewan Perguruan Tinggi yang sangat dihargai oleh sekolah-sekolah yang dia rindukan.

Malam sebelum setiap ujian, orang tuanya, melihat betapa putus asanya dia, mencoba membangun kepercayaan dirinya. "Lihat,*Anda*tahu seberapa pintar Anda dan*kami* tahu seberapa pintar Anda. Anda punya ini dipaku. Sekarang, berhentilah khawatir."

Mereka sama mendukungnya seperti yang mereka tahu, tetapi mereka meningkatkan taruhannya lebih tinggi lagi. Apa yang bisa mereka katakan sebagai gantinya?

"Pasti menjadi hal yang mengerikan untuk merasa bahwa semua orang sedang mengevaluasi Anda dan Anda tidak dapat menunjukkan apa yang Anda ketahui. Kami ingin Anda tahu bahwa kami tidak sedang mengevaluasi Anda. Kami peduli dengan pembelajaran Anda, dan kami tahu bahwa Anda telah mempelajari hal-hal Anda. Kami bangga Anda tetap melakukannya dan terus belajar."

Pesan Tentang Kegagalan

Memuji kesuksesan seharusnya menjadi masalah kita yang paling kecil, bukan? Kegagalan tampaknya merupakan masalah yang jauh lebih rumit. Anak-anak mungkin sudah merasa putus asa dan rentan. Mari kita dengarkan lagi, kali ini pesan yang dapat dikirim orang tua di saat gagal.

Elizabeth yang berusia sembilan tahun sedang dalam perjalanan ke pertemuan senam pertamanya. Langsing, fleksibel, dan energik, dia cocok untuk senam, dan dia menyukainya. Tentu saja, dia sedikit gugup untuk bersaing, tetapi dia pandai senam dan merasa percaya diri untuk melakukannya dengan baik. Dia bahkan telah memikirkan tempat yang sempurna di kamarnya untuk menggantungkan pita yang akan dia menangkan.

Di acara pertama, senam lantai, Elizabeth menjadi yang pertama. Meskipun dia melakukan pekerjaan dengan baik, penilaiannya berubah setelah beberapa gadis pertama dan dia kalah. Elizabeth juga melakukannya dengan baik di acara lain, tetapi tidak cukup baik untuk menang. Pada akhir malam, dia tidak menerima pita dan merasa hancur.

Apa yang akan Anda lakukan jika Anda adalah orang tua Elizabeth?

1. Beritahu Elizabeth *Anda* pikir dia yang terbaik.
2. Katakan padanya dia dirampok dari pita yang menjadi haknya.
3. Yakinkan dia bahwa senam tidak begitu penting.
4. Katakan padanya dia memiliki kemampuan dan pasti akan menang lain kali.
5. Katakan padanya dia tidak pantas menang.

Ada pesan kuat dalam masyarakat kita tentang bagaimana meningkatkan harga diri anak-anak, dan bagian utama dari pesan itu adalah: *Lindungi mereka dari kegagalan!* Meskipun hal ini dapat membantu mengatasi masalah kekecewaan anak secara langsung, hal ini dapat berbahaya dalam jangka panjang. Mengapa?

Mari kita lihat lima kemungkinan reaksi dari sudut pandang pola pikir dan dengarkan pesannya:

Pertama (*Anda* pikir dia yang terbaik) pada dasarnya tidak tulus. Dia bukan yang terbaik—kau tahu itu, dan dia juga. Ini tidak memberinya resep tentang cara memulihkan atau meningkatkan.

Yang kedua (dia dirampok) menyalahkan orang lain, padahal masalahnya sebagian besar dengan penampilannya, bukan hakimnya. Apakah Anda ingin dia tumbuh dengan menyalahkan orang lain atas kekurangannya?

Yang ketiga (yakinkan dia bahwa senam tidak terlalu penting) mengajarinya untuk mendevaluasi sesuatu jika dia tidak segera melakukannya dengan baik. Apakah ini benar-benar pesan yang ingin Anda kirim?

Yang keempat (dia memiliki kemampuan) mungkin merupakan pesan yang paling berbahaya dari semuanya. Apakah kemampuan secara otomatis membawa Anda ke tempat yang Anda inginkan? Jika Elizabeth tidak memenangkan pertemuan ini, mengapa dia harus memenangkan yang berikutnya?

Opsi terakhir (katakan padanya bahwa dia tidak pantas menang) tampaknya sulit untuk dilakukan dalam situasi seperti itu. Dan tentu saja Anda tidak akan mengatakannya seperti itu. Tapi itulah yang dikatakan ayahnya yang berpikiran berkembang padanya.

Inilah yang sebenarnya dia katakan: “Elizabeth, aku tahu bagaimana perasaanmu. Sangat mengecewakan memiliki harapan dan melakukan yang terbaik tetapi tidak menang. Tapi Anda tahu, Anda belum benar-benar mendapatkannya. Ada banyak gadis di sana yang telah mengikuti senam lebih lama darimu dan yang telah bekerja lebih keras darimu. Jika ini adalah sesuatu yang benar-benar Anda inginkan, maka itu adalah sesuatu yang benar-benar harus Anda usahakan.”

Dia juga memberi tahu Elizabeth bahwa jika dia ingin melakukan senam murni untuk bersenang-senang, tidak apa-apa. Tetapi jika dia ingin unggul dalam kompetisi, diperlukan lebih banyak.

Elizabeth mengambil hati ini, menghabiskan lebih banyak waktu mengulangi dan menyempurnakan rutinitasnya, terutama yang dia paling lemah. Pada pertemuan berikutnya, ada delapan puluh gadis dari seluruh wilayah. Elizabeth memenangkan lima pita untuk nomor individu dan menjadi juara umum kompetisi, membawa pulang piala raksasa. Sekarang, kamarnya dipenuhi dengan penghargaan, Anda hampir tidak bisa melihat dindingnya.

Intinya, ayahnya tidak hanya mengatakan yang sebenarnya, tetapi juga mengajarinya bagaimana belajar dari kegagalannya dan melakukan apa yang diperlukan untuk berhasil di masa depan. Dia sangat bersimpati dengan kekecewaannya, tetapi dia tidak memberinya dorongan palsu yang hanya akan menyebabkan kekecewaan lebih lanjut.

Saya telah bertemu dengan banyak pelatih dan mereka bertanya kepada saya: “Apa yang terjadi dengan para atlet yang dapat dilatih? Kemana mereka pergi?" Banyak pelatih mengeluh bahwa ketika mereka memberikan umpan balik korektif kepada atlet mereka, para atlet menggerutu karena kepercayaan diri mereka dirusak. Kadang-kadang para atlet menelepon ke rumah dan mengeluh kepada orang tua mereka. Mereka tampaknya menginginkan pelatih yang hanya akan memberi tahu mereka betapa berbakatnya mereka dan berhenti begitu saja.

Para pelatih mengatakan bahwa di masa lalu setelah pertandingan liga kecil atau pertandingan sepak bola anak-anak, orang tua biasanya meninjau dan menganalisis permainan dalam perjalanan pulang dan memberikan tips (proses) yang bermanfaat. Sekarang dalam perjalanan pulang, kata mereka, orang tua menyalahkan pelatih dan wasit untuk anak-anak yang malang

kinerja atau kerugian tim. Mereka tidak ingin merusak kepercayaan diri anak dengan menyalahkan anak.

Namun seperti contoh Elizabeth di atas, anak-anak membutuhkan umpan balik yang jujur dan membangun. Jika anak-anak "dilindungi" darinya, mereka tidak akan belajar dengan baik. Mereka akan mengalami nasihat, pembinaan, dan umpan balik sebagai sesuatu yang negatif dan merendahkan. Menahan kritik yang membangun tidak membantu kepercayaan diri anak; itu merugikan masa depan mereka.

KRITIK KONSTRUKTIF: LEBIH LANJUT TENTANG PESAN KEGAGALAN

Kami selalu mendengar istilah*kritik membangun.*Tetapi tidakkah semua orang berpikir bahwa kritik yang mereka berikan kepada anak-anak mereka bersifat membangun? Mengapa mereka memberikannya jika menurut mereka itu tidak membantu? Namun banyak jika tidak membantu sama sekali. Itu penuh dengan penilaian tentang anak itu.*Konstruktif*berarti membantu anak untuk memperbaiki sesuatu, membangun produk yang lebih baik, atau melakukan pekerjaan yang lebih baik.

Billy bergegas mengerjakan pekerjaan rumahnya, melewatkan beberapa pertanyaan dan menjawab yang lain dengan cara yang singkat dan ceroboh. Ayahnya menabrak atap. " *Ini*adalah pekerjaan rumah Anda? Tidak bisakah kamu melakukannya dengan benar? Anda baik padat atau tidak bertanggung jawab. Yang mana?" Umpan balik berhasil mempertanyakan kecerdasan dan karakter putranya pada saat yang sama dan menyiratkan bahwa cacat itu permanen.

Bagaimana mungkin sang ayah mengungkapkan rasa frustrasi dan kekecewaannya tanpa membunuh atribut putranya? Berikut adalah beberapa cara.

"Nak, itu benar-benar membuatku kesal ketika kamu tidak melakukan pekerjaan penuh. Kapan Anda pikir Anda bisa menyelesaikan ini? "

"Nak, apakah ada sesuatu yang tidak kamu mengerti dalam tugas itu? Apakah Anda ingin saya membahasnya dengan Anda? "

"Nak, aku merasa sedih ketika melihatmu kehilangan kesempatan untuk belajar. Bisakah Anda memikirkan cara untuk melakukan ini yang akan membantu Anda belajar lebih banyak?"

"Nak, ini sepertinya tugas yang sangat membosankan. Anda memiliki simpati saya. Bisakah kamu memikirkan cara untuk membuatnya lebih menarik?" atau "Mari kita coba memikirkan cara untuk mengurangi rasa sakit dan tetap melakukan pekerjaan dengan baik. Apakah Anda punya ide? "

"Nak, ingat aku sudah memberitahumu bagaimana hal-hal yang membosankan membantu kita belajar berkonsentrasi? Yang ini adalah tantangan nyata. Ini benar-benar akan mengambil semua Anda

keterampilan konsentrasi. Mari kita lihat apakah kamu dapat berkonsentrasi melalui seluruh tugas ini! ”

Terkadang anak akan menilai dan melabeli dirinya sendiri. Ginott menceritakan tentang Philip, usia empat belas tahun, yang sedang mengerjakan proyek dengan ayahnya dan secara tidak sengaja menumpahkan paku ke lantai. Dia dengan rasa bersalah menatap ayahnya dan berkata:

PHILIP: Astaga, aku sangat ceroboh.
FLAINNYA: Bukan itu yang kami katakan saat paku tumpah. **P**
HILIP: Apa yang kamu katakan?
FLAINNYA: Katamu, pakunya tumpah—aku akan mengambilnya! **PHILIP:** Seperti itu? **FLAINNYA:**Seperti itu. **P**
HILIP: Terimakasih ayah.

Anak-anak Mempelajari Pesan

Anak-anak dengan pola pikir tetap memberi tahu kami bahwa mereka mendapatkan pesan penilaian yang konstan dari orang tua mereka. Mereka mengatakan bahwa mereka merasa seolah-olah sifat mereka sedang diukur sepanjang waktu.

Kami bertanya kepada mereka: “Misalkan orang tua Anda menawarkan untuk membantu Anda mengerjakan tugas sekolah Anda. Mengapa mereka melakukan ini?”

Mereka berkata, ”Alasan sebenarnya adalah karena mereka ingin melihat seberapa pintar saya dalam mengerjakan tugas sekolah.”

Kami bertanya: “Misalkan orang tua Anda senang bahwa Anda mendapat nilai bagus. Kenapa bisa begitu?”

Mereka berkata: "Mereka senang melihat saya adalah anak yang cerdas."

Kami bertanya: “Misalkan orang tua Anda mendiskusikan kinerja Anda dengan Anda ketika Anda melakukan sesuatu yang buruk di sekolah. Mengapa mereka melakukan ini?”

Mereka berkata: "Mereka mungkin khawatir saya bukan salah satu dari anak-anak cerdas," dan "Mereka pikir nilai buruk mungkin berarti saya tidak pintar."

Jadi setiap kali sesuatu terjadi, anak-anak ini mendengar pesan penghakiman.

Mungkin semua anak berpikir orang tua mereka menghakimi mereka. Bukankah itu yang dilakukan orang tua—mengomel dan menghakimi? Bukan itu yang siswa dengan pertumbuhan

pola pikir berpikir. Mereka pikir orang tua mereka hanya mencoba untuk mendorong belajar dan kebiasaan belajar yang baik. Inilah yang mereka katakan tentang motif orang tua mereka:

Q:Misalkan orang tua Anda menawarkan untuk membantu Anda dengan tugas sekolah Anda. Mengapa mereka melakukan ini?

SEBUAH: Mereka ingin memastikan saya belajar sebanyak mungkin dari tugas sekolah saya.

Q: Misalkan orang tua Anda senang bahwa Anda mendapat nilai bagus. Mereka

SEBUAH: senang karena nilai yang bagus berarti saya benar-benar terikat pekerjaan saya.

Q:Misalkan orang tua Anda mendiskusikan kinerja Anda dengan Anda ketika Anda melakukan sesuatu yang buruk di sekolah.

SEBUAH: Mereka ingin mengajari saya cara belajar lebih baik di masa depan.

Bahkan ketika itu tentang perilaku atau hubungan mereka, anak-anak dengan mindset tetap merasa dihakimi, tetapi anak-anak dengan mindset berkembang merasa terbantu.

Q:Bayangkan orang tua Anda marah ketika Anda tidak melakukan apa yang mereka minta. Mengapa mereka menjadi seperti ini?

ANAK BERPIKIR TETAP: Mereka khawatir aku mungkin anak nakal.

ANAK BERPIKIR PERTUMBUHAN: Mereka ingin membantu saya mempelajari cara melakukannya dengan lebih baik di lain waktu.

Semua anak berperilaku buruk. Penelitian menunjukkan bahwa anak kecil yang normal berperilaku buruk setiap tiga menit. Apakah itu menjadi kesempatan untuk menilai karakter mereka atau kesempatan untuk mengajar?

Q:Bayangkan bahwa orang tua Anda tidak bahagia ketika Anda tidak berbagi dengan anak-anak lain. Mengapa mereka menjadi seperti ini?

ANAK BERPIKIR TETAP: Mereka pikir itu menunjukkan kepada mereka orang seperti apa saya ini.

ANAK BERPIKIR PERTUMBUHAN: Mereka ingin membantu saya mempelajari keterampilan yang lebih baik untuk bergaul dengan anak-anak lain.

Anak-anak mempelajari pelajaran ini sejak dini. Anak-anak semuda balita mengambil pesan-pesan ini dari orang tua mereka, belajar bahwa kesalahan mereka layak untuk

penghakiman dan hukuman. Atau belajar bahwa kesalahan mereka adalah kesempatan untuk saran dan pengajaran.

Inilah anak TK yang tidak akan pernah kita lupakan. Anda akan mendengar dia memainkan pesan yang berbeda dari kedua orang tuanya. Beginilah situasinya: Dia menulis beberapa angka di sekolah, itu mengandung kesalahan, dan sekarang dia memberi tahu kami bagaimana reaksi orang tuanya.

MLAINNYA: Halo. Apa yang membuatmu sedih?

BOY: Saya memberi guru saya beberapa angka dan saya melewatkan angka 8 dan sekarang saya merasa sedih.

MLAINNYA: Nah, ada satu hal yang bisa menghiburmu. **B**
OY: Apa?

MLAINNYA: Jika Anda benar-benar memberi tahu guru Anda bahwa Anda telah mencoba yang terbaik, dia tidak akan marah kepada Anda. [Beralih ke ayah] Kami tidak marah, kan?

FLAINNYA: Oh, ya kami! Nak, lebih baik kau langsung ke kamarmu.

Saya berharap saya dapat memberi tahu Anda bahwa dia mendengarkan pesan berorientasi pertumbuhan ibunya. Tetapi dalam penelitian kami, dia tampaknya mengindahkan pesan penghakiman dari ayahnya, merendahkan dirinya sendiri karena kesalahannya dan tidak memiliki rencana yang baik untuk memperbaikinya. Namun setidaknya dia memiliki pesan upaya ibunya yang dia bisa, mudah-mudahan, digunakan di masa depan.

Orang tua mulai menafsirkan dan bereaksi terhadap perilaku anak mereka pada menit pertama. Seorang ibu baru mencoba menyusui bayinya. Bayi menangis dan tidak mau menyusu. Atau mengambil beberapa mengisap, menyerah, dan mulai berteriak. Apakah bayi itu keras kepala? Apakah bayi kekurangan? Lagi pula, bukankah menyusui merupakan refleks bawaan? Bukankah bayi seharusnya "alami" dalam menyusui? Ada apa dengan bayiku?

Seorang ibu baru dalam situasi ini memberi tahu saya: “Awalnya saya benar-benar frustrasi. Lalu aku mengingat pekerjaanmu. Saya terus berkata kepada bayi saya, 'Kami berdua belajar bagaimana melakukan ini. Aku tahu kamu lapar. Saya tahu ini membuat frustrasi, tetapi kami sedang belajar.' Cara berpikir ini membantu saya tetap tenang dan membimbingnya sampai berhasil. Itu juga membantu saya memahami bayi saya dengan lebih baik sehingga saya tahu bagaimana mengajarinya hal-hal lain juga.”

Jangan menghakimi. Mengajar. Ini adalah proses belajar.

ANAK-ANAK MELANJUTKAN PESAN

Cara lain kita mengetahui bahwa anak-anak mempelajari pesan-pesan ini adalah kita dapat melihat bagaimana mereka menyampaikannya. Bahkan anak kecil pun siap untuk mewariskan kebijaksanaan yang telah mereka pelajari. Kami bertanya kepada anak-anak kelas dua: "Nasihat apa yang akan Anda berikan kepada seorang anak di kelas Anda yang mengalami kesulitan dalam matematika?" Berikut saran dari seorang anak dengan mindset berkembang:

> Apakah Anda banyak berhenti? Apakah Anda berpikir sejenak dan kemudian berhenti? Jika ya, Anda harus berpikir lama—mungkin dua menit dan jika tidak bisa, Anda harus membaca soal lagi. Jika Anda tidak bisa mendapatkannya, Anda harus mengangkat tangan dan bertanya kepada guru.

Bukankah itu yang terbesar? Nasihat dari anak-anak dengan mindset tetap hampir tidak berguna. Karena tidak ada resep untuk sukses dalam mindset tetap, nasihat mereka cenderung pendek dan manis. "Maafkan aku" adalah nasihat seorang anak saat ia menyampaikan belasungkawa.

Bahkan *bayi* dapat menyampaikan pesan yang mereka terima. Mary Main dan Carol George mempelajari anak-anak yang dilecehkan, yang telah dihakimi dan dihukum oleh orang tua mereka karena menangis atau membuat keributan. Orang tua yang kasar sering tidak mengerti bahwa tangisan anak-anak adalah sinyal kebutuhan mereka, atau bahwa bayi tidak bisa berhenti menangis atas perintah. Sebaliknya, mereka menilai anak itu sebagai tidak patuh, disengaja, atau buruk karena menangis.

Main dan George memperhatikan anak-anak yang dilecehkan (yang berusia satu sampai tiga tahun) di tempat penitipan anak mereka, mengamati bagaimana reaksi mereka ketika anak-anak lain dalam kesusahan dan menangis. Anak-anak yang dianiaya sering menjadi marah pada anak-anak yang tertekan, dan beberapa bahkan mencoba menyerang mereka. Mereka mendapat pesan bahwa anak-anak yang menangis harus diadili dan dihukum.

Kita sering berpikir bahwa warisan pelecehan akan diwariskan kepada orang lain hanya ketika korban pelecehan menjadi orang tua. Tetapi penelitian yang luar biasa ini menunjukkan bahwa anak-anak belajar pelajaran sejak dini dan mereka menindaklanjutinya.

Bagaimana? *non* Omong-omong, anak-anak yang dilecehkan bereaksi terhadap teman sekelas mereka yang tertekan? Mereka menunjukkan simpati. Banyak yang pergi ke anak yang menangis untuk melihat apa yang salah dan melihat apakah mereka bisa membantu.

BUKANKAH MENGAJAR DISIPLIN?

Banyak orang tua berpikir bahwa ketika mereka menghakimi dan menghukum, mereka*adalah* mengajar, seperti dalam "Saya akan memberi Anda pelajaran yang tidak akan pernah Anda lupakan." Apa yang mereka ajarkan? Mereka mengajari anak-anak mereka bahwa jika mereka melanggar aturan atau nilai orang tua, mereka akan diadili dan dihukum. Mereka tidak mengajari anak-anak mereka bagaimana memikirkan masalah dan mengambil keputusan yang etis dan matang sendiri.

Dan kemungkinan besar, mereka tidak mengajari anak-anak mereka bahwa saluran komunikasi terbuka.

Alyssa yang berusia enam belas tahun mendatangi ibunya dan mengatakan bahwa dia dan teman-temannya ingin mencoba alkohol. Bisakah dia mengundang mereka untuk "pesta koktail"? Sepintas, ini mungkin tampak keterlaluan. Tapi inilah yang dimaksud Alyssa. Dia dan teman-temannya telah pergi ke pesta di mana alkohol tersedia, tetapi mereka tidak ingin mencobanya dalam suasana di mana mereka tidak merasa aman dan terkendali. Mereka juga tidak ingin pulang setelah minum. Mereka ingin mencobanya dalam pengaturan yang diawasi, dengan izin orang tua mereka, di mana orang tua mereka bisa datang dan menjemput mereka sesudahnya.

Tidak peduli apakah orang tua Alyssa mengatakan ya atau tidak. Mereka melakukan diskusi penuh tentang isu-isu yang terlibat. Mereka memiliki diskusi yang jauh lebih instruktif daripada apa yang akan terjadi setelah pemecatan yang marah, marah, dan menghakimi.

Bukannya orang tua yang berpikiran berkembang memanjakan dan memanjakan anak-anak mereka. Sama sekali tidak. Mereka menetapkan standar yang tinggi, tetapi mereka mengajari anak-anak bagaimana mencapainya. Mereka mengatakan tidak, tapi itu adalah tidak adil, bijaksana, dan hormat. Lain kali Anda berada dalam posisi untuk mendisiplinkan, tanyakan pada diri Anda, Apa pesan yang saya sampaikan di sini: *Aku akan menghakimi dan menghukummu*? Atau*Saya akan membantu Anda berpikir dan belajar*?

PIKIRAN DAPAT MENJADI MASALAH HIDUP DAN MATI

Tentu saja orang tua menginginkan yang terbaik untuk anaknya, namun terkadang orang tua menempatkan anaknya dalam bahaya. Sebagai direktur studi sarjana untuk departemen saya di Columbia, saya melihat banyak siswa dalam kesulitan. Inilah kisah seorang anak hebat yang hampir tidak berhasil.

Sandy muncul di kantorku di Columbia satu minggu sebelum kelulusan. Dia ingin mengubah jurusannya menjadi psikologi. Ini pada dasarnya adalah permintaan yang aneh, tetapi saya merasakan keputusasaannya dan mendengarkan ceritanya dengan cermat.

Ketika saya melihat catatannya, itu diisi dengan A+ dan F. Apa yang sedang terjadi?

Sandy telah dipersiapkan oleh orang tuanya untuk kuliah di Harvard. Karena pola pikir tetap mereka, satu-satunya tujuan pendidikan Sandy adalah membuktikan nilai dan kompetensinya (dan mungkin milik mereka) dengan masuk ke Harvard. Pergi ke sana berarti dia benar-benar cerdas. Bagi mereka, ini bukan tentang belajar. Itu bukan tentang mengejar kecintaannya pada sains. Itu bahkan bukan tentang membuat kontribusi yang besar. Itu tentang labelnya. Tapi dia tidak masuk. Dan dia jatuh ke dalam depresi yang telah mengganggunya sejak itu. Terkadang dia berhasil bekerja secara efektif (nilai A+), tetapi terkadang tidak (nilai F).

Saya tahu bahwa jika saya tidak membantunya, dia tidak akan lulus, dan jika dia tidak lulus, dia tidak akan bisa menghadapi orang tuanya. Dan jika dia tidak bisa menghadapi orang tuanya, saya tidak tahu apa yang akan terjadi.

Saya secara sah dapat membantu Sandy lulus, tetapi bukan itu intinya. Ini adalah tragedi nyata untuk mengambil anak yang brilian dan luar biasa seperti Sandy dan menghancurkannya dengan beban label ini.

Saya berharap kisah-kisah ini akan mengajarkan orang tua untuk "menginginkan yang terbaik" bagi anak-anak mereka dengan cara yang benar—dengan mendorong minat, pertumbuhan, dan pembelajaran mereka.

MENGINGINKAN YANG TERBAIK DENGAN CARA TERBURUK

Mari kita lihat lebih dekat pesan dari orang tua Sandy:*Kami tidak peduli tentang siapa Anda, minat Anda, dan Anda bisa menjadi apa. Kami tidak peduli tentang belajar. Kami akan mencintai dan menghormati Anda hanya jika Anda kuliah di Harvard.*

Orang tua Mark juga merasakan hal yang sama. Mark adalah siswa matematika yang luar biasa, dan saat ia menyelesaikan sekolah menengah pertama, ia bersemangat untuk pergi ke Stuyvesant High School, sebuah sekolah menengah khusus di New York dengan kurikulum matematika dan sains yang kuat. Di sana, dia akan belajar matematika dengan guru terbaik dan berbicara matematika dengan siswa paling maju di kota. Stuyvesant juga memiliki program yang memungkinkan dia mengambil kursus matematika perguruan tinggi di Columbia segera setelah dia siap.

Tetapi pada saat-saat terakhir, orang tuanya tidak akan membiarkannya pergi. Mereka telah mendengar bahwa sulit untuk masuk ke Harvard dari Stuyvesant. Jadi mereka membuatnya pergi ke sekolah menengah yang berbeda.

Tidak masalah bahwa dia tidak akan bisa mengejar minatnya atau mengembangkan bakatnya juga. Hanya satu hal yang penting, dan itu dimulai dengan*H*.

“KAMI MENCINTAIMU—ATAS PERSYARATAN KAMI”

Bukan hanya*Aku menghakimimu.*Dia*Saya menghakimi Anda dan saya hanya akan mencintai Anda jika Anda berhasil—menurut saya.*

Kami telah mempelajari anak-anak mulai dari usia enam tahun hingga usia kuliah. Mereka dengan mindset tetap merasa orang tua mereka tidak akan mencintai dan menghormati mereka kecuali mereka memenuhi aspirasi orang tua mereka untuk mereka. Para mahasiswa mengatakan:

“Saya sering merasa orang tua saya tidak akan menghargai saya jika saya tidak sesukses yang mereka inginkan.”

Atau: "Orang tua saya mengatakan saya bisa menjadi apa saja yang saya suka, tetapi jauh di lubuk hati saya merasa mereka tidak akan menyetujui saya kecuali saya mengejar profesi yang mereka kagumi."

Ayah John McEnroe seperti itu. Dia menghakimi—semuanya hitam-putih—dan dia memberi tekanan. “Orang tua saya mendorong saya. . . . Ayah saya adalah satu-satunya. Dia sepertinya hidup untuk karir junior kecilku yang sedang tumbuh. . . . Saya ingat memberi tahu ayah saya bahwa saya tidak menikmatinya. Saya akan berkata, 'Apakah Anda harus datang ke setiap pertandingan? Apakah Anda harus datang ke praktik ini? Tidak bisakah kamu melepasnya?' ”

McEnroe membawa kesuksesan yang didambakannya kepada ayahnya, tetapi McEnroe tidak menikmati momen itu. Dia bilang dia menikmati*konsekuensi*dari kesuksesannya — berada di puncak, pujian, dan uang. Namun, dia berkata, “Banyak atlet tampaknya benar-benar menyukai olahraga mereka. Saya tidak berpikir saya pernah merasa seperti itu tentang tenis.”

Saya pikir dia memang menyukainya di awal, karena dia berbicara tentang bagaimana awalnya dia terpesona oleh semua cara berbeda Anda bisa memukul bola dan membuat tembakan baru. Tapi kita tidak pernah mendengar tentang daya tarik semacam itu lagi. Mr. McEnroe melihat putranya pandai tenis dan terus mendapat tekanan, penilaian, dan cinta yang bergantung pada kesuksesan putranya.

Ayah Tiger Woods menyajikan kontras. Tidak ada keraguan bahwa orang ini ambisius. Dia juga melihat putranya sebagai orang terpilih dengan takdir yang diberikan Tuhan, tetapi dia memupuk kecintaan Tiger pada golf dan membesarkan Tiger untuk fokus pada pertumbuhan dan pembelajaran. “Jika Tiger ingin menjadi tukang ledeng, saya tidak akan keberatan, selama dia adalah tukang ledeng yang hebat. Tujuannya agar dia menjadi orang baik. Dia orang yang hebat.” Tiger membalas, “Orang tuaku punya

menjadi pengaruh terbesar dalam hidup saya. Mereka mengajari saya untuk memberikan diri saya, waktu saya, bakat saya, dan, yang terpenting, cinta saya." Ini menunjukkan bahwa Anda dapat memiliki orang tua super yang masih asuh*pertumbuhan anak itu sendiri,*daripada menggantinya dengan tekanan dan penilaian mereka sendiri.

Dorothy DeLay, guru biola yang terkenal, bertemu dengan orang tua yang suka memasak tekanan sepanjang waktu. Orang tua yang lebih peduli tentang bakat, citra, dan label daripada tentang pembelajaran jangka panjang anak.

Satu set orang tua membawa anak laki-laki mereka yang berusia delapan tahun untuk bermain untuk DeLay. Terlepas dari peringatannya, mereka telah membuatnya menghafal konserto biola Beethoven. Dia sempurna, tapi dia bermain seperti robot yang ketakutan. Faktanya, mereka telah merusak permainannya agar sesuai dengan ide bakat mereka, seperti dalam, "Anak saya yang berusia delapan tahun dapat memainkan konser biola Beethoven. Apa yang bisa kamu lakukan?"

DeLay menghabiskan waktu berjam-jam dengan seorang ibu yang bersikeras bahwa sudah waktunya bagi putranya untuk ditandatangani oleh agen bakat yang mewah. Tapi apakah dia mengikuti saran DeLay? Tidak. Untuk beberapa lama, DeLay telah memperingatkannya bahwa putranya tidak memiliki repertoar yang cukup besar. Namun, alih-alih mengindahkan saran ahli dan mendorong perkembangan putranya, sang ibu menolak untuk percaya bahwa siapa pun dapat menolak bakat seperti dia karena alasan sepele.

Yang sangat kontras adalah ibu Yura Lee. Nyonya Lee selalu duduk tenang selama pelajaran Yura, tanpa ketegangan dan pencatatan panik dari beberapa orang tua lainnya. Dia tersenyum, dia bergoyang mengikuti musik, dia menikmati dirinya sendiri. Akibatnya, Yura tidak mengembangkan kecemasan dan rasa tidak aman yang dilakukan anak-anak dengan orang tua yang terlalu banyak berinvestasi dan menghakimi. Kata Yura, "Aku selalu senang saat bermain."

IDEAL

Bukankah wajar bagi orang tua untuk menetapkan tujuan dan memiliki cita-cita untuk anak-anak mereka? Ya, tetapi beberapa cita-cita membantu dan yang lainnya tidak. Kami meminta mahasiswa untuk menggambarkan cita-cita mereka sebagai mahasiswa yang sukses. Dan kami meminta mereka untuk memberi tahu kami bagaimana menurut mereka mereka mencapai cita-cita itu.

Siswa dengan mindset tetap menggambarkan cita-cita yang tidak dapat diusahakan. Anda memilikinya atau tidak.

"Siswa sukses yang ideal adalah yang datang dengan bakat bawaan."

“Jenius, sehat secara fisik dan pandai olahraga. . . . Mereka sampai di sana berdasarkan kemampuan alami.”

Apakah mereka pikir mereka sesuai dengan cita-cita mereka? Sebagian besar tidak. Sebaliknya, mereka mengatakan cita-cita ini mengganggu pemikiran mereka, membuat mereka menunda-nunda, membuat mereka menyerah, dan membuat mereka stres. Mereka terdemoralisasi oleh cita-cita yang tidak pernah mereka harapkan.

Siswa dengan mindset berkembang menggambarkan cita-cita seperti ini:

“Seorang siswa yang sukses adalah siswa yang tujuan utamanya adalah untuk memperluas pengetahuan dan cara berpikir mereka serta menyelidiki dunia. Mereka tidak melihat nilai sebagai tujuan dalam diri mereka sendiri tetapi sebagai sarana untuk terus tumbuh.”

Atau: “Siswa yang ideal menghargai pengetahuan untuk kepentingannya sendiri, serta untuk kegunaan instrumentalnya. Ia berharap dapat memberikan kontribusi kepada masyarakat secara luas.”

Apakah mereka mirip dengan ideal mereka? Mereka bekerja ke arah itu. "Semirip mungkin—hei, itu butuh usaha." Atau: “Saya percaya selama bertahun-tahun bahwa nilai/tes adalah hal yang paling penting, tetapi saya mencoba untuk melampaui itu.” Cita-cita mereka menginspirasi mereka.

Ketika orang tua memberi anak-anak mereka ideal mindset tetap, mereka meminta mereka untuk menyesuaikan diri dengan cetakan anak yang brilian dan berbakat, atau dianggap tidak layak. Tidak ada ruang untuk kesalahan. Dan tidak ada ruang untuk individualitas anak-anak—minat mereka, kebiasaan mereka, keinginan dan nilai-nilai mereka. Saya hampir tidak bisa menghitung berapa kali orang tua dengan pola pikir tetap meremas-remas tangan mereka dan memberi tahu saya bagaimana anak-anak mereka memberontak atau putus sekolah.

Haim Ginott menggambarkan Nicholas, usia tujuh belas tahun:

> Dalam benak ayah saya ada gambaran tentang anak yang ideal. Ketika dia membandingkannya dengan saya, dia sangat kecewa. Saya tidak memenuhi impian ayah saya. Sejak kecil, saya merasakan kekecewaannya. Dia mencoba menyembunyikannya, tetapi itu muncul dalam seratus cara kecil—dalam nada suaranya, dalam kata-katanya, dalam kesunyiannya. Dia berusaha keras untuk membuat saya salinan karbon dari mimpinya. Ketika dia gagal, dia menyerah padaku. Tapi dia meninggalkan bekas luka yang dalam, perasaan gagal yang permanen.

Ketika orang tua membantu anak-anak mereka membangun cita-cita yang berpikiran tumbuh, mereka memberi mereka sesuatu yang dapat mereka perjuangkan. Mereka juga memberi anak-anak mereka ruang tumbuh, ruang untuk tumbuh menjadi manusia seutuhnya yang mau

memberikan kontribusi mereka kepada masyarakat dengan cara yang menggairahkan mereka. Saya jarang mendengar orang tua yang berpikiran berkembang berkata, "Saya kecewa dengan anak saya." Sebaliknya, dengan senyum berseri-seri, mereka berkata, "Saya kagum pada orang yang luar biasa yang telah menjadi anak saya."

Semua yang saya katakan tentang orang tua berlaku untuk guru juga. Tetapi guru memiliki kekhawatiran tambahan. Mereka menghadapi kelas besar siswa dengan keterampilan yang berbeda, yang pembelajaran masa lalunya tidak mereka ikuti. Apa cara terbaik untuk mendidik siswa ini?

GURU (DAN ORANG TUA): APA YANG MEMBUAT GURU HEBAT (ATAU INDUK)?

Banyak pendidik berpikir bahwa menurunkan standar mereka akan memberi siswa pengalaman sukses, meningkatkan harga diri mereka, dan meningkatkan prestasi mereka. Itu berasal dari filosofi yang sama dengan pujian yang berlebihan terhadap kecerdasan siswa. Yah, itu tidak berhasil. Menurunkan standar hanya menyebabkan siswa berpendidikan rendah yang merasa berhak atas pekerjaan yang mudah dan pujian yang berlebihan.

Selama tiga puluh lima tahun, Sheila Schwartz mengajar calon guru bahasa Inggris. Dia mencoba untuk menetapkan standar yang tinggi, terutama karena mereka akan mewariskan pengetahuan mereka kepada anak-anak dari generasi ke generasi. Tapi mereka menjadi marah. “Seorang siswa, yang tulisannya penuh dengan kesalahan tata bahasa dan salah eja,” katanya, “berbaris ke kantor saya bersama suaminya dari West Point—dengan seragam, dadanya ditutupi pita—karena perasaannya telah terluka oleh desakan saya. pada ejaan yang benar.”

Siswa lain diminta untuk meringkas tema*Untuk membunuh mockingbird,*Novel Harper Lee tentang seorang pengacara selatan yang melawan prasangka dan (tidak berhasil) membela seorang pria kulit hitam yang dituduh melakukan pembunuhan. Siswa itu bersikeras bahwa temanya adalah bahwa "semua orang pada dasarnya baik." Ketika Schwartz mempertanyakan kesimpulan itu, siswa meninggalkan kelas dan melaporkannya ke dekan. Schwartz ditegur karena memiliki standar yang terlalu tinggi. Mengapa, Schwartz bertanya, haruskah standar rendah dari guru masa depan ini dihormati di atas kebutuhan anak-anak yang suatu hari akan mereka ajar?

Di sisi lain, hanya menaikkan standar di sekolah kita, tanpa memberi siswa sarana untuk mencapainya, adalah resep bencana. Itu hanya mendorong siswa yang kurang siap atau motivasinya buruk ke dalam kegagalan dan keluar dari sekolah.

Apakah ada cara untuk menetapkan standar tinggi?*dan*memiliki siswa mencapai mereka? Di bagian 3, kami melihat dalam karya Falko Rheinberg bahwa para guru dengan mindset berkembang membawa banyak orang berprestasi rendah ke dalam kisaran berprestasi tinggi. Kami melihat dalam ajaran Jaime Escalante yang berpikiran berkembang bahwa siswa sekolah menengah dalam kota dapat belajar kalkulus perguruan tinggi, dan dalam ajaran Marva Collins yang berpikiran berkembang bahwa anak-anak sekolah dasar dalam kota dapat membaca Shakespeare. Dalam bab ini, kita akan melihat lebih banyak. Kita lihat saja nanti*bagaimana* pengajaran berorientasi pertumbuhan melepaskan pikiran anak-anak.

Saya akan fokus pada tiga guru hebat, dua yang bekerja dengan siswa yang dianggap "kurang beruntung" dan satu yang bekerja dengan siswa yang dianggap supertalenta. Apa kesamaan yang dimiliki oleh para guru hebat ini?

Guru Hebat

Guru-guru hebat percaya pada pertumbuhan kecerdasan dan bakat, dan mereka terpesona dengan proses pembelajaran.

Marva Collins mengajar anak-anak Chicago yang telah dihakimi dan dibuang. Bagi banyak orang, ruang kelasnya adalah perhentian terakhir mereka. Seorang anak laki-laki telah masuk dan keluar dari tiga belas sekolah dalam empat tahun. Seorang anak ditikam dengan pensil dan telah diusir dari pusat kesehatan mental. Seorang anak berusia delapan tahun akan mengeluarkan pisau dari rautan pensil dan memotong mantel, topi, sarung tangan, dan syal teman sekelasnya. Seorang anak disebut bunuh diri di hampir setiap kalimat. Satu memukul siswa lain dengan palu pada hari pertamanya. Anak-anak ini tidak belajar banyak di sekolah, tetapi semua orang tahu itu adalah kesalahan mereka sendiri. Semua orang kecuali Collins.

Kapan*60 menit*melakukan segmen di kelas Collins, Morley Safer mencoba yang terbaik untuk membuat seorang anak mengatakan dia tidak menyukai sekolah itu. “Di sini sangat sulit. Tidak ada istirahat. Tidak ada gimnasium. Mereka bekerja Anda sepanjang hari. Anda hanya punya empat puluh menit untuk makan siang. Mengapa Anda menyukainya? Ini terlalu sulit.” Tetapi siswa itu menjawab, “Itu sebabnya saya menyukainya, karena itu membuat otak Anda lebih besar.”

*Chicago Sun-Times*penulis Zay Smith mewawancarai salah satu anak: “Kami melakukan hal-hal sulit di sini. Mereka memenuhi otakmu.”

Saat Collins melihat kembali bagaimana dia memulai, dia berkata, “Saya selalu terpesona dengan pembelajaran, dengan*proses*menemukan sesuatu yang baru, dan sangat menarik untuk berbagi dalam penemuan yang dibuat oleh saya. . .

siswa.” Pada hari pertama sekolah, dia selalu berjanji kepada murid-muridnya—semua murid—bahwa mereka akan belajar. Dia membuat kontrak dengan mereka.

“Saya tahu sebagian besar dari Anda tidak bisa mengeja nama Anda. Anda tidak tahu alfabet, Anda tidak tahu cara membaca, Anda tidak tahu homonim atau cara membuat suku kata. Saya berjanji bahwa Anda akan melakukannya. Tak satu pun dari Anda pernah gagal. Sekolah mungkin telah mengecewakan Anda. Nah, selamat tinggal kegagalan, anak-anak. Selamat datang di kesuksesan. Anda akan membaca buku-buku keras di sini dan memahami apa yang Anda baca. Anda akan menulis setiap hari. . . . Tapi Anda harus membantu saya untuk membantu Anda. Jika Anda tidak memberikan apa-apa, jangan berharap apa-apa. Sukses tidak datang kepada Anda, Anda harus datang ke sana.”

Kegembiraannya dalam belajar murid-muridnya sangat besar. Ketika mereka berubah dari anak-anak yang datang dengan "wajah keras dan mata berkaca-kaca" menjadi anak-anak yang mulai penuh dengan antusiasme, dia mengatakan kepada mereka, "Saya tidak tahu apa yang telah direncanakan St. Petrus untuk saya, tetapi kalian anak-anak. memberiku surgaku di bumi.”

Rafe Esquith mengajar siswa kelas dua Los Angeles dari daerah miskin yang dilanda kejahatan. Banyak yang tinggal bersama orang-orang yang memiliki masalah narkoba, alkohol, dan emosi. Setiap hari dia memberi tahu murid-muridnya bahwa dia tidak lebih pintar dari mereka—hanya lebih berpengalaman. Dia terus-menerus membuat mereka melihat seberapa banyak mereka telah tumbuh secara intelektual—bagaimana tugas yang dulunya sulit menjadi lebih mudah karena latihan dan disiplin mereka.

Tidak seperti sekolah Collins atau sekolah Esquith, Sekolah musik Juilliard hanya menerima siswa paling berbakat di dunia. Anda akan berpikir idenya adalah,*Kalian semua berbakat, sekarang mari kita mulai belajar.*Tetapi jika ada, gagasan tentang bakat dan kejeniusan tampak lebih besar di sana. Faktanya, banyak guru secara mental menyingkirkan siswa yang tidak akan mereka ganggu. Kecuali Dorothy DeLay, guru biola yang menakjubkan dari Itzhak Perlman, Midori, dan Sarah Chang.

Suami DeLay selalu menggodanya tentang keyakinan "midwestern"-nya bahwa segala sesuatu mungkin terjadi. "Ini padang rumput yang kosong—mari kita bangun kota." Itu sebabnya dia suka mengajar. Baginya, mengajar adalah tentang menyaksikan sesuatu tumbuh di depan matanya. Dan tantangannya adalah mencari cara untuk mewujudkannya. Jika siswa tidak bermain selaras, itu karena mereka belum belajar caranya.

Mentor dan rekan gurunya di Juilliard, Ivan Galamian, akan berkata, “Oh, dia tidak punya telinga. Jangan buang waktumu.” Tapi dia akan bersikeras

bereksperimen dengan berbagai cara untuk mengubahnya. (*Bagaimana*bisakah saya melakukannya?) Dan dia biasanya menemukan cara. Karena semakin banyak siswa menginginkan bagian dari pola pikir ini dan saat dia "membuang" lebih banyak waktu untuk upaya ini, Galamian mencoba membuat presiden Juilliard memecatnya.

Ini menarik. Baik DeLay dan Galamian menghargai bakat, tetapi Galamian percaya bahwa bakat itu bawaan sejak lahir dan DeLay percaya bahwa itu adalah kualitas yang dapat diperoleh. “Saya pikir terlalu mudah bagi seorang guru untuk mengatakan, 'Oh, anak ini tidak dilahirkan dengan itu, jadi saya tidak akan membuang waktu saya.' Terlalu banyak guru yang menyembunyikan kurangnya kemampuan mereka di balik pernyataan itu.”

DeLay memberikan segalanya untuk setiap muridnya. Itzhak Perlman adalah muridnya dan begitu pula istrinya, Toby, yang mengatakan bahwa sangat sedikit guru yang mendapatkan bahkan sebagian kecil dari Itzhak Perlman seumur hidup. “Dia mendapatkan semuanya, tetapi saya tidak percaya dia memberinya lebih dari yang dia berikan kepada saya. . . dan saya yakin saya hanyalah salah satu dari banyak, banyak orang seperti itu.” Suatu ketika DeLay ditanya, tentang siswa lain, mengapa dia memberikan begitu banyak waktu kepada seorang murid yang menunjukkan sedikit janji. “Saya pikir dia memiliki sesuatu yang istimewa. . . . Itu ada dalam dirinya. Ada semacam martabat.” Jika DeLay bisa membuatnya memainkannya, siswa itu akan menjadi pemain biola khusus.

Standar Tinggi dan Suasana Pengasuhan

Guru yang hebat menetapkan standar tinggi untuk semua siswanya, bukan hanya siswa yang sudah berprestasi. Marva Collins menetapkan standar yang sangat tinggi, sejak awal. Dia memperkenalkan kata-kata dan konsep yang, pada awalnya, jauh di atas apa yang dapat dipahami oleh murid-muridnya. Namun, pada Hari Pertama dia membangun suasana kasih sayang dan perhatian yang tulus saat dia berjanji kepada siswa bahwa mereka akan menghasilkan: “Aku akan mencintaimu . . . Aku sudah mencintaimu, dan aku akan mencintaimu bahkan ketika kamu tidak mencintai dirimu sendiri,” katanya kepada anak laki-laki yang tidak mau mencoba.

Apakah guru harus mencintai semua siswanya? Tidak, tetapi mereka harus peduli pada setiap siswa.

Guru dengan mindset tetap menciptakan suasana menghakimi. Guru-guru ini melihat penampilan awal siswa dan memutuskan siapa yang pintar dan siapa yang bodoh. Kemudian mereka menyerah pada yang "bodoh". "Mereka tidak-*ku* tanggung jawab."

Guru-guru ini tidak percaya pada peningkatan, jadi mereka tidak mencoba untuk menciptakannya. Ingat guru-guru dengan mindset tetap dibagian 3siapa bilang:

“Menurut pengalaman saya, prestasi siswa sebagian besar tetap konstan selama setahun.”

“Sebagai seorang guru, saya tidak memiliki pengaruh terhadap kemampuan intelektual

siswa.” Beginilah cara kerja stereotip. Stereotip memberi tahu guru kelompok mana yang cerdas dan kelompok mana yang tidak. Jadi guru dengan mindset tetap tahu siswa mana yang harus menyerah bahkan sebelum mereka bertemu dengan mereka.

Selengkapnya tentang Standar Tinggi dan Suasana Pengasuhan

Ketika Benjamin Bloom mempelajari 120 pianis konser, pematung, perenang, pemain tenis, matematikawan, dan ahli saraf penelitian kelas dunia, ia menemukan sesuatu yang menarik. Bagi kebanyakan dari mereka, guru pertama mereka sangat hangat dan menerima. Bukan berarti mereka menetapkan standar rendah. Tidak sama sekali, tetapi mereka menciptakan suasana kepercayaan, bukan penilaian. Itu adalah, "Saya akan mengajari Anda," bukan "Saya akan menilai bakat Anda."

Saat Anda melihat apa yang Collins dan Esquith tuntut dari siswa mereka semua siswa mereka—hampir mengejutkan. Ketika Collins memperluas sekolahnya untuk memasukkan anak-anak kecil, dia mengharuskan setiap anak berusia empat tahun yang mulai membaca pada bulan September sebelum Natal. Dan mereka semua. Anak berusia tiga dan empat tahun menggunakan buku kosakata berjudul*Kosakata untuk Siswa SMA.*Anak-anak berusia tujuh tahun sedang membaca*Jurnal Wall Street.* Untuk anak-anak yang lebih besar, diskusi tentang Plato's*Republik*menyebabkan diskusi tentang de Tocqueville's*Demokrasi di Amerika,*Orwell's*Peternakan,*Machiavelli, dan dewan kota Chicago. Daftar bacaannya untuk anak-anak sekolah dasar termasuk*Lakon Lengkap Anton Chekhov, Fisika Melalui Eksperimen,*dan*Kisah Canterbury.*Oh, dan selalu Shakespeare. Bahkan anak laki-laki yang mengorek gigi dengan pisau lipat, katanya, mencintai Shakespeare dan selalu memohon lebih.

Namun Collins mempertahankan suasana yang sangat mengasuh. Yang sangat ketat dan disiplin, tapi yang penuh kasih. Menyadari bahwa murid-muridnya berasal dari guru-guru yang berkarier untuk memberi tahu mereka apa yang salah dengan mereka, dia dengan cepat menunjukkan komitmen penuhnya kepada mereka sebagai muridnya dan sebagai manusia.

Esquith meratapi penurunan standar. Baru-baru ini, dia memberi tahu kami, sekolahnya merayakan nilai membaca yang dua puluh poin di bawah rata-rata nasional. Mengapa? Karena mereka satu atau dua poin lebih tinggi dari tahun sebelumnya. “Mungkin penting untuk mencari yang baik dan optimis,” katanya, “tetapi delusi bukanlah jawabannya. Mereka yang merayakan kegagalan tidak akan ada untuk membantu siswa hari ini merayakan pekerjaan mereka membalik burger. . . . Seseorang harus memberi tahu anak-anak jika mereka tertinggal, dan menyusun rencana serangan untuk membantu mereka mengejar.”

Semua siswa kelas lima menguasai daftar bacaan yang mencakup*Dari Tikus dan Manusia, Putra Pribumi, Kubur Hatiku di Lutut yang Terluka, Klub Keberuntungan Kegembiraan, Buku Harian Anne Frank, Untuk Membunuh Burung Mockingbird,*dan*Sebuah Perdamaian Terpisah.* Setiap siswa kelas enam melewati final aljabar yang akan membuat sebagian besar siswa kelas delapan dan sembilan menangis. Namun sekali lagi, semua itu dicapai dalam suasana kasih sayang dan komitmen pribadi yang mendalam kepada setiap siswa.

“Tantangan dan pelihara” juga menggambarkan pendekatan DeLay. Salah satu mantan muridnya mengungkapkannya seperti ini: “Itu adalah bagian dari kejeniusan Miss DeLay — untuk menempatkan orang dalam kerangka berpikir di mana mereka dapat melakukan yang terbaik. . . . Sangat sedikit guru yang benar-benar dapat membawa Anda ke potensi tertinggi Anda. Nona DeLay memiliki hadiah itu. Dia menantang Anda pada saat yang sama ketika Anda merasa sedang diasuh.”

Kerja Keras dan Lebih Kerja Keras

Tapi apakah tantangan dan cinta cukup? Tidak terlalu. Semua guru hebat mengajar siswa *bagaimana*untuk mencapai standar yang tinggi. Collins dan Esquith tidak memberikan siswa mereka daftar bacaan dan mendoakan mereka*Selamat jalan.*Murid-murid Collins membaca dan mendiskusikan setiap baris dari*Macbeth*di kelas. Esquith menghabiskan berjam-jam merencanakan bab apa yang akan mereka baca di kelas. “Saya tahu anak mana yang akan menangani tantangan paragraf paling sulit, dan dengan hati-hati merencanakan bagian untuk anak pemalu. . . yang akan memulai perjalanannya sebagai pembaca yang baik. Tidak ada yang tersisa untuk kesempatan. . . . Dibutuhkan energi yang sangat besar, tetapi berada di ruangan dengan pikiran muda yang berpegang pada setiap kata dari sebuah buku klasik dan memohon lebih jika saya berhenti membuat semua perencanaan berharga.

Apa yang mereka ajarkan kepada siswa dalam perjalanan? Untuk mencintai belajar. Untuk akhirnya belajar dan berpikir sendiri. Dan untuk bekerja keras pada dasar-dasarnya. Kelas Esquith sering bertemu sebelum sekolah, setelah sekolah, dan seterusnya

liburan sekolah untuk menguasai dasar-dasar bahasa Inggris dan matematika, terutama karena pekerjaan semakin berat. Motonya: "Tidak ada jalan pintas." Collins menggemakan gagasan itu saat dia memberi tahu kelasnya, “Tidak ada keajaiban di sini. Nyonya Collins bukanlah pembuat keajaiban. Saya tidak berjalan di atas air, saya tidak membelah laut. Saya hanya mencintai anak-anak dan bekerja lebih keras daripada kebanyakan orang, begitu juga Anda.”

DeLay berharap banyak dari murid-muridnya, tetapi dia juga membimbing mereka ke sana. Sebagian besar siswa terintimidasi oleh gagasan tentang bakat, dan itu membuat mereka tetap dalam pola pikir tetap. Tapi DeLay mengungkap bakat. Seorang siswa yakin dia tidak bisa memainkan bidak secepat Itzhak Perlman. Jadi dia tidak membiarkan dia melihat metronom sampai dia mencapainya. "Saya tahu betul bahwa jika dia menangani metronom itu, ketika dia mendekati nomor itu, dia akan berkata pada dirinya sendiri, saya tidak akan pernah bisa melakukan ini secepat Itzhak Perlman, dan dia akan menghentikan dirinya sendiri."

Siswa lain terintimidasi oleh suara indah yang dibuat oleh pemain biola berbakat. “Kami sedang mengerjakan suara saya, dan ada satu nada yang saya mainkan, dan Miss DeLay menghentikan saya dan berkata, 'Sekarang *itu* adalah suara yang indah.' Dia kemudian menjelaskan bagaimana setiap nada harus memiliki awal, tengah, dan akhir yang indah, yang mengarah ke nada berikutnya. Dan dia berpikir, “Wah! Jika saya bisa melakukannya di sana, saya bisa melakukannya di mana-mana.” Tiba-tiba suara indah Perlman masuk akal dan bukan hanya konsep yang luar biasa.

Ketika siswa tidak tahu bagaimana melakukan sesuatu dan orang lain melakukannya, kesenjangan tampaknya tak terjembatani. Beberapa pendidik mencoba meyakinkan siswa mereka bahwa mereka baik-baik saja. Guru yang berpikiran berkembang memberi tahu siswa kebenaran dan kemudian memberi mereka alat untuk menutup kesenjangan. Seperti yang dikatakan Marva Collins kepada seorang anak laki-laki yang bercanda di kelas, “Kamu kelas enam dan nilai membacamu adalah 1,1. Saya tidak menyembunyikan skor Anda dalam folder. Saya memberitahu mereka kepada Anda sehingga Anda tahu apa yang harus Anda lakukan. Sekarang hari-hari badutmu sudah berakhir.” Kemudian mereka turun untuk bekerja.

Siswa yang Tidak Peduli

Bagaimana dengan siswa yang tidak mau bekerja, yang tidak peduli untuk belajar? Berikut adalah versi singkat dari interaksi antara Collins dan Gary, seorang siswa yang menolak untuk bekerja, merobek tugas pekerjaan rumahnya, dan tidak mau bekerja.

berpartisipasi di kelas. Collins mencoba membuatnya pergi ke papan tulis untuk melakukan beberapa masalah:

COLLIN: Sayang, apa yang akan kamu lakukan? Gunakan hidup Anda atau buang?

GARI: Aku tidak akan melakukan pekerjaan sialan.

COLLIN: Aku tidak akan menyerah padamu. Aku tidak akan membiarkanmu menyerah pada dirimu sendiri. Jika Anda duduk bersandar di dinding ini sepanjang hari, Anda akan bersandar pada sesuatu atau seseorang sepanjang hidup Anda. Dan semua kecemerlangan yang tersimpan di dalam diri Anda akan sia-sia.

Pada saat itu, Gary setuju untuk pergi ke dewan, tetapi kemudian menolak untuk menangani pekerjaan di sana. Setelah beberapa saat Collins berkata:

“Jika kamu tidak ingin berpartisipasi, pergilah ke telepon dan beri tahu ibumu, 'Bu, di sekolah ini kita harus belajar, dan Bu Collins bilang aku tidak bisa main-main, jadi tolong jemput aku.' ”

Gary mulai menulis. Akhirnya, Gary menjadi peserta yang bersemangat dan penulis yang rajin. Belakangan tahun itu, kelas sedang mendiskusikan Macbeth dan bagaimana pemikirannya yang salah arah membawanya untuk melakukan pembunuhan. "Seperti yang dikatakan Socrates, bukan, Nona Collins?" Gary menyela. “Macbeth seharusnya tahu bahwa 'Pemikiran lurus mengarah pada kehidupan yang lurus.' Untuk tugas kelas, dia menulis, “Somnus, dewa tidur, tolong bangunkan kami. Saat kita tidur, ketidaktahuan menguasai dunia. . . . Singkirkan mantramu dari kami. Kita tidak punya waktu lama sebelum ketidaktahuan membuat kudeta dunia.”

Ketika guru menilai mereka, siswa akan menyabotase guru dengan tidak berusaha. Tetapi ketika para siswa memahami bahwa sekolah adalah untuk mereka—sebuah cara bagi mereka untuk mengembangkan pikiran mereka—mereka tidak memaksakan diri untuk menyabotase diri mereka sendiri.

Dalam pekerjaan saya, saya telah melihat orang-orang tangguh meneteskan air mata ketika mereka menyadari bahwa mereka bisa menjadi lebih pintar. Adalah umum bagi siswa untuk berhenti ke sekolah dan bersikap acuh tak acuh, tetapi kita membuat kesalahan jika kita berpikir ada siswa yang berhenti peduli.

Guru Berjiwa Pertumbuhan: Siapa **Adalah** *Orang-orang ini?*

Bagaimana guru yang berpikiran berkembang bisa begitu tidak mementingkan diri sendiri, mencurahkan waktu berjam-jam untuk siswa terburuk? Apakah mereka hanya orang suci? Apakah masuk akal untuk mengharapkan itu

semua orang bisa menjadi orang suci? Jawabannya adalah bahwa mereka tidak sepenuhnya tidak mementingkan diri sendiri. Mereka suka belajar. Dan mengajar adalah cara yang luar biasa untuk belajar. Tentang orang-orang dan bagaimana mereka berdetak. Tentang apa yang Anda ajarkan. Tentang dirimu. Dan tentang kehidupan.

Guru yang berpikiran tetap sering menganggap diri mereka sebagai produk jadi. Peran mereka hanya untuk memberikan pengetahuan mereka. Tapi bukankah itu membosankan dari tahun ke tahun? Berdiri di depan kerumunan wajah lain dan menyampaikan. Sekarang, itu sulit.

Seymour Sarason adalah profesor saya ketika saya masih di sekolah pascasarjana. Dia adalah seorang pendidik yang luar biasa, dan dia selalu menyuruh kami untuk mempertanyakan asumsi. "Ada anggapan," katanya, "sekolah itu untuk belajar siswa. Nah, kenapa tidak sama untuk pembelajaran guru?" Saya tidak pernah melupakan itu. Dalam semua pengajaran saya, saya memikirkan tentang apa*Saya* temukan yang menarik dan apa *Saya*akan senang untuk belajar lebih banyak tentang. Saya menggunakan pengajaran saya untuk tumbuh, dan itu membuat saya, bahkan setelah bertahun-tahun, menjadi guru yang segar dan bersemangat.

Salah satu mentor pertama Marva Collins mengajarinya hal yang sama—bahwa, di atas segalanya, guru yang baik adalah guru yang terus belajar bersama para siswa. Dan dia memberi tahu murid-muridnya sejak awal: "Kadang-kadang saya tidak terlalu menyukai orang dewasa lain karena mereka pikir mereka tahu segalanya. Saya tidak tahu semuanya. Saya bisa belajar sepanjang waktu."

Dikatakan bahwa Dorothy DeLay adalah guru yang luar biasa karena dia tidak tertarik untuk mengajar. Dia tertarik untuk belajar.

Jadi, apakah guru hebat itu dilahirkan atau dibuat? Adakah yang bisa menjadi Collins, Esquith, atau DeLay? Itu dimulai dengan mindset berkembang—tentang diri Anda dan tentang anak-anak. Bukan hanya basa-basi pada gagasan bahwa semua anak dapat belajar, tetapi keinginan yang mendalam untuk menjangkau dan menyalakan pikiran setiap anak. Michael Lewis, dalam*New York Times,*menceritakan seorang pelatih yang melakukan ini untuknya. "Saya memiliki selera baru untuk . . . kerja tambahan . . . dan tidak butuh waktu lama untuk mengetahui betapa jauh lebih baik hidup saya jika saya menerapkan semangat baru yang diperoleh di lapangan bisbol untuk sisanya. Seolah-olah pelatih bisbol ini telah merogoh ke dalam diri saya, menemukan sakelar berkarat bertanda Nyalakan Sebelum Mencoba Menggunakan dan membaliknya."

Pelatih juga guru, tetapi keberhasilan dan kegagalan siswa mereka dipertontonkan di depan orang banyak, diterbitkan di surat kabar, dan ditulis ke dalam buku rekor. Pekerjaan mereka bertumpu pada menghasilkan pemenang. Mari kita cermati tiga pelatih legendaris untuk melihat pola pikir mereka beraksi.

PELATIH: MENANG MELALUI MINDSET

Semua orang yang mengenal saya dengan baik tertawa ketika saya mengatakan seseorang itu rumit. "Apa pendapatmu tentang ini dan itu?" "Oh, dia rumit." Biasanya itu bukan pujian. Ini berarti si anu mungkin memiliki pesona, kehangatan, dan kemurahan hati yang luar biasa, tetapi ada arus ego yang bisa meledak kapan saja. Anda tidak pernah benar-benar tahu kapan Anda bisa mempercayainya.

Pola pikir tetap membuat orang menjadi rumit. Itu membuat mereka khawatir tentang sifat tetap mereka dan menciptakan kebutuhan untuk mendokumentasikannya, terkadang dengan biaya Anda. Dan itu membuat mereka menghakimi.

Pelatih Pola Pikir Tetap beraksi

Bobby Knight, pelatih bola basket perguruan tinggi yang terkenal dan kontroversial, rumit. Dia bisa sangat baik. Suatu kali dia melewatkan kesempatan penting dan menguntungkan untuk menjadi penyiar olahraga, karena mantan pemainnya mengalami kecelakaan parah. Knight bergegas ke sisinya dan melihatnya melalui cobaan itu.

Dia bisa sangat murah hati. Setelah tim bola basket yang dia latih memenangkan medali emas Olimpiade, dia bersikeras agar tim memberi penghormatan pertama dan terutama kepada Pelatih Henry Iba. Iba tidak pernah diberi penghargaan yang pantas atas pencapaian Olimpiadenya, dan dengan cara apa pun yang dia bisa, Knight ingin menebusnya. Dia menyuruh tim membawa Pelatih Iba di sekitar lantai di pundak mereka.

Knight sangat peduli dengan catatan akademis para pemainnya. Dia ingin mereka mendapatkan pendidikan, dan dia memiliki aturan tegas untuk tidak mengikuti kelas atau sesi les.

Tapi dia juga bisa kejam, dan kekejaman ini berasal dari mindset tetap. John Feinstein, penulis*Musim di Brink,*sebuah buku tentang Knight dan timnya, memberi tahu kita: “Knight tidak mampu menerima kegagalan. Setiap kekalahan bersifat pribadi; *miliknya*tim kalah, tim*dia*telah dipilih dan dilatih. . . . Kegagalan di level mana pun menghancurkannya, terutama kegagalan dalam kepelatihan karena kepelatihanlah yang memberinya identitas, membuatnya istimewa, membedakannya.” Sebuah kehilangan membuatnya gagal, melenyapkan identitasnya. Jadi ketika dia menjadi pelatih Anda—ketika kemenangan dan kekalahan Anda mengukurnya—

dia tanpa ampun menghakimi. Penghinaannya terhadap pemain yang mengecewakannya, semoga, tidak ada bandingannya.

Dalam Daryl Thomas, Feinstein berkata, “Knight melihat seorang pemain dengan potensi besar. Thomas memiliki apa yang disebut pelatih sebagai 'tubuh sejuta dolar.' Dia besar dan kuat, tetapi juga cepat. Dia bisa menembak bola dengan tangan kiri atau tangan kanannya. Knight tidak bisa hidup dengan pemikiran bahwa Thomas dan tubuhnya yang bernilai jutaan dolar tidak membawa kesuksesan bagi tim:

“Kamu tahu siapa kamu Daryl? Anda adalah f vagina terburuk yang pernah saya lihat bermain basket di sekolah ini. Vagina terburuk yang pernah ada. Anda memiliki lebih banyak kemampuan sialan daripada 95 persen pemain yang kami miliki di sini, tetapi Anda adalah seorang pus dari atas kepala sampai ke bawah kaki Anda. Sebuah vagina f mutlak. Itulah penilaian saya tentang Anda setelah tiga tahun.”

Untuk membuat poin serupa, Knight pernah meletakkan Tampax di loker pemain.

Thomas adalah pria yang sensitif. Seorang asisten pelatih telah memberikan nasihat ini: Ketika dia menyebut Anda bajingan, jangan dengarkan. Tapi saat dia mulai memberitahumu*mengapa*kamu bajingan, dengarkan. Dengan begitu, Anda akan menjadi lebih baik. Thomas tidak bisa mengikuti saran itu. Dia mendengar semuanya, dan, setelah omelan itu, dia menangis di lapangan basket.

Kapak penghakiman dijatuhkan pada pemain yang memiliki keberanian untuk kalah dalam permainan. Seringkali Knight tidak membiarkan pihak yang bersalah pulang ke rumah bersama anggota tim lainnya. Mereka tidak lagi layak untuk diperlakukan dengan hormat. Suatu kali, setelah timnya mencapai semifinal turnamen nasional (tetapi tidak *itu*turnamen nasional), dia ditanya oleh seorang pewawancara apa yang paling dia sukai dari tim. “Yang paling saya sukai dari tim ini sekarang,” jawab Knight, “adalah kenyataan bahwa saya hanya perlu menontonnya bermain sekali lagi.”

Beberapa pemain bisa menerimanya lebih baik daripada yang lain. Steve Alford, yang kemudian memiliki karir profesional, datang ke Indiana dengan tujuan yang jelas dalam pikiran dan mampu mempertahankan fokus pertumbuhan yang kuat hampir sepanjang waktu. Dia mampu mendengar dan menggunakan kebijaksanaan Knight dan, untuk sebagian besar, mengabaikan bagian cabul atau merendahkan dari omelan. Tetapi bahkan dia menjelaskan bagaimana tim hancur di bawah kuk penilaian Knight, dan bagaimana dia sendiri menjadi sangat tidak bahagia secara pribadi di beberapa titik sehingga dia kehilangan semangat untuk olahraga.

“Suasananya beracun. . . . Ketika saya bermain bagus, saya selalu tetap optimis, tidak peduli seberapa keras pelatih berteriak. . . . Tapi sekarang

negativismenya, menumpuk di atas saya sendiri, menenggelamkan saya. . . .
Ayah dan Ibu khawatir. Mereka bisa melihat cinta permainan keluar dari saya."

Cawan Suci: TIDAK ADA KESALAHAN

Kata Alford, "Cawan Suci Pelatih adalah permainan bebas kesalahan." Uh oh. Kita tahu pola pikir mana yang membuat kesalahan tidak bisa ditoleransi. Dan ledakan Knight sangat legendaris. Ada saatnya dia melempar kursi ke seberang lapangan. Ada saat dia menarik pemainnya keluar lapangan dengan kausnya. Ada saat dia mencengkeram leher pemainnya. Dia sering mencoba membenarkan perilakunya dengan mengatakan dia menguatkan tim, mempersiapkan mereka untuk bermain di bawah tekanan. Tapi kenyataannya, dia tidak bisa mengendalikan dirinya sendiri. Apakah kursi itu latihan mengajar? Apakah chokehold itu mendidik?

Dia memotivasi para pemainnya, bukan melalui rasa hormat kepada mereka, tetapi melalui intimidasi—melalui rasa takut. Mereka takut akan penilaian dan ledakannya. Apa itu bekerja?

Terkadang itu "berhasil." Dia memiliki tiga tim juara. Dalam "musim di tepi jurang" yang dijelaskan oleh John Feinstein, tim tidak memiliki ukuran, pengalaman, atau kecepatan, tetapi mereka adalah pesaing. Mereka memenangkan dua puluh satu pertandingan, berkat pengetahuan basket dan keterampilan melatih Knight yang luar biasa.

Tapi di lain waktu, itu tidak berhasil. Pemain individu atau tim secara keseluruhan mogok. Di ambang musim, mereka ambruk di penghujung musim. Tahun sebelumnya juga, tim telah runtuh di bawah tekanan Knight. Selama bertahun-tahun, beberapa pemain telah melarikan diri dengan pindah ke sekolah lain, dengan melanggar aturan (seperti memotong kelas atau melewatkan sesi les), atau dengan pergi lebih awal ke pro, seperti Isiah Thomas. Pada tur dunia, para pemain sering duduk berfantasi tentang di mana mereka*Sebaiknya*telah pergi ke sekolah, jika mereka tidak membuat kesalahan dengan memilih Indiana.

Bukannya Knight memiliki mindset tetap tentang kemampuan para pemainnya. Dia sangat percaya pada kapasitas mereka untuk berkembang. Tapi dia memiliki mindset tetap tentang dirinya dan kemampuan melatihnya. Tim adalah produknya, dan mereka harus membuktikan kemampuannya setiap saat. Mereka tidak boleh kalah, membuat kesalahan, atau mempertanyakannya dengan cara apa pun, karena itu akan mencerminkan kompetensinya. Dia juga tampaknya tidak menganalisis motivasinya

strategi ketika mereka tidak bekerja. Mungkin Daryl Thomas membutuhkan insentif lain selain ejekan atau penghinaan.

Apa yang harus kita lakukan dari pria rumit ini sebagai mentor bagi para pemain muda? Bintang terbesarnya, Isiah Thomas, mengungkapkan ambivalensi mendalamnya tentang Knight. "Anda tahu ada saat-saat ketika saya memiliki pistol, saya pikir saya akan menembaknya. Dan ada saat-saat lain ketika saya ingin memeluknya, memeluknya, dan mengatakan kepadanya bahwa saya mencintainya."

Saya tidak akan menganggap diri saya sukses tanpa syarat jika siswa terbaik saya mempertimbangkan untuk menembak saya.

Pelatih Pola Pikir Bertumbuh dalam Aksi

PELATIH UNTUK SEMUA MUSIM

Pelatih John Wooden menghasilkan salah satu rekor kejuaraan terbesar dalam olahraga. Dia memimpin tim bola basket UCLA ke Kejuaraan NCAA pada tahun 1964, 1965, 1967, 1968, 1969, 1970, 1971, 1972, 1973, dan 1975. Ada musim ketika timnya tak terkalahkan, dan mereka pernah menang delapan puluh delapan pertandingan. garis. Semua ini saya tahu.

Apa yang saya tidak tahu adalah bahwa ketika Kayu tiba di UCLA, itu jauh dari dinasti bola basket. Bahkan, dia sama sekali tidak ingin bekerja di UCLA. Dia ingin pergi ke Minnesota. Sudah diatur bahwa Minnesota akan meneleponnya pada pukul enam pada malam tertentu untuk memberi tahu dia apakah dia memiliki pekerjaan itu. Dia menyuruh UCLA untuk meneleponnya pukul tujuh. Tidak ada yang menelepon pada pukul enam, enam tiga puluh, atau bahkan enam empat puluh lima, jadi ketika UCLA menelepon pada pukul tujuh, dia menjawab ya. Tidak lama setelah dia menutup telepon, telepon dari Minnesota datang. Badai telah mengacaukan saluran telepon dan mencegah panggilan telepon pukul enam dengan tawaran pekerjaan untuk diterima.

UCLA memiliki fasilitas yang sangat tidak memadai. Selama enam belas tahun pertamanya, Wooden mengadakan latihan di gym yang ramai, gelap, dan berventilasi buruk, yang dikenal sebagai BO Barn karena efek atmosfer dari tubuh yang berkeringat. Di gym yang sama, sering ada pertandingan gulat, latihan senam, lompat trampolin, dan latihan pemandu sorak bersamaan dengan latihan basket.

Juga tidak ada tempat untuk permainan. Untuk beberapa tahun pertama, mereka harus menggunakan BO Barn, dan kemudian selama empat belas tahun lagi, mereka harus melakukan perjalanan

di sekitar wilayah meminjam gym dari sekolah dan kota.

Lalu ada para pemain. Ketika dia menempatkan mereka melalui latihan pertama mereka, dia hancur. Mereka sangat buruk sehingga jika dia memiliki cara terhormat untuk mundur dari pekerjaan, dia akan melakukannya. Pers telah (secara tanggap) memilih timnya untuk finis terakhir di divisi mereka, tetapi Wooden pergi bekerja, dan tim yang menggelikan ini tidak finis terakhir. Itu memenangkan gelar divisi, dengan dua puluh dua kemenangan dan tujuh kekalahan untuk musim ini. Tahun berikutnya, mereka pergi ke play-off NCAA.

Apa yang dia berikan kepada mereka? Dia memberi mereka pelatihan konstan dalam keterampilan dasar, dia memberi mereka pengkondisian, dan dia memberi mereka pola pikir.

Cawan Suci: PERSIAPAN LENGKAP DAN UPAYA PENUH

kayu adalah*bukan*rumit. Dia bijaksana dan menarik, tetapi tidak rumit. Dia hanyalah seorang pria dengan mindset berkembang lurus ke depan yang hidup dengan aturan ini: “Anda harus menerapkan diri Anda setiap hari untuk menjadi sedikit lebih baik. Dengan menerapkan diri Anda pada tugas untuk menjadi sedikit lebih baik setiap hari selama periode waktu tertentu, Anda akan menjadi*banyak*lebih baik."

Dia tidak meminta permainan bebas kesalahan. Dia tidak menuntut agar para pemainnya tidak pernah kalah. Dia meminta persiapan penuh dan upaya penuh dari mereka. “Apakah saya menang? Apakah saya kalah? Itu adalah pertanyaan-pertanyaan yang salah. Pertanyaan yang benar adalah: Apakah saya telah melakukan upaya terbaik saya?” Jika demikian, dia berkata, “Kamu mungkin kalah tapi—*Anda tidak akan pernah kalah.*"

Dia bukan orang yang lembut. Dia tidak mentolerir meluncur. Jika para pemain meluncur selama latihan, dia mematikan lampu dan pergi: “Tuan-tuan, latihan sudah selesai.” Mereka telah kehilangan kesempatan untuk menjadi lebih baik hari itu.

PENANGANAN YANG SAMA

Seperti DeLay, Wooden memberikan waktu dan perhatian yang sama kepada semua pemainnya, terlepas dari keterampilan awal mereka. Mereka, pada gilirannya, memberi semua, dan berkembang. Inilah Wooden yang berbicara tentang dua pemain baru ketika mereka tiba di UCLA: “Saya melihat masing-masing untuk melihat apa yang dia miliki dan kemudian berkata pada diri saya sendiri, 'Oh, jika dia dapat memberikan kontribusi nyata, a*bermain*kontribusi, untuk tim kami maka kami harus sangat buruk.' Namun, apa yang tidak bisa saya lihat adalah apa yang ada di dalam orang-orang ini.” Keduanya memberikan hampir semua yang mereka bisa

memberi dan keduanya menjadi starter, satu sebagai pusat awal di tim kejuaraan nasional.

Dia menghormati semua pemain secara setara. Anda tahu bagaimana beberapa nomor pemain dipensiunkan setelah mereka pindah, sebagai penghormatan atas kehebatan mereka? Tidak ada nomor pemain yang dipensiunkan saat Wooden menjadi pelatih, meskipun ia memiliki beberapa pemain terhebat sepanjang masa, seperti Kareem Abdul-Jabbar dan Bill Walton. Kemudian, ketika jumlah mereka dipensiunkan, dia menentangnya. “Rekan-rekan lain yang bermain di tim kami juga memakai nomor itu. Beberapa pemain lain memberi saya hampir semua yang mereka miliki. . . . Jersey dan nomor di atasnya tidak pernah dimiliki oleh satu pemain saja, tidak peduli seberapa hebat atau seberapa besar 'bintang' pemain tersebut. Itu bertentangan dengan seluruh konsep tentang apa itu tim.”

Tunggu sebentar. Dia berada dalam bisnis memenangkan permainan. Tidakkah Anda harus pergi dengan pemain berbakat Anda dan memberi lebih sedikit kepada pemain kedua? Yah, dia tidak*bermain*semua pemain sama, tapi dia memberi semua pemain sama. Misalnya, ketika dia merekrut pemain lain pada tahun yang sama dengan Bill Walton, dia mengatakan kepadanya bahwa dia akan bermain sangat sedikit dalam permainan yang sebenarnya karena Walton. Tapi dia berjanji, “Pada saat Anda lulus, Anda akan mendapatkan kontrak pro. Anda akan sebaik itu.” Pada tahun ketiganya, pemain itu memberi Bill Walton semua yang bisa dia tangani dalam latihan. Dan ketika dia menjadi pro, dia dinobatkan sebagai rookie of the year di liganya.

MEMPERSIAPKAN PEMAIN UNTUK HIDUP

Apakah Wooden seorang jenius, seorang pesulap yang mampu mengubah pemain biasa-biasa saja menjadi juara? Sebenarnya, dia mengakui bahwa dalam hal taktik dan strategi basket, dia cukup rata-rata. Apa yang benar-benar dia kuasai adalah menganalisis dan memotivasi para pemainnya. Dengan keterampilan ini, dia dapat membantu para pemainnya memenuhi potensi mereka, tidak hanya dalam bola basket, tetapi juga dalam kehidupan—sesuatu yang menurutnya lebih bermanfaat daripada memenangkan pertandingan.

Apakah metode Wooden berhasil? Selain sepuluh gelar juara, kami memiliki kesaksian para pemainnya, tidak ada satupun yang mengacu pada senjata api.

Bill Walton, Hall of Famer: “Tentu saja, kompetisi sebenarnya yang dia persiapkan untuk kita adalah kehidupan. . . . Dia mengajari kami nilai-nilai dan karakteristik yang bisa membuat kami tidak hanya pemain bagus, tapi juga orang baik.”

Denny Crum, pelatih yang sukses: “Saya tidak dapat membayangkan bagaimana jadinya hidup saya jika Pelatih Wooden tidak menjadi cahaya penuntun saya. Seiring berlalunya waktu, saya semakin menghargainya dan hanya bisa berdoa agar saya dapat memiliki pengaruh setengah dari orang-orang muda yang saya latih seperti yang dia miliki pada saya.”

Kareem Abdul-Jabbar, Hall of Famer: “Kebijaksanaan Pelatih Kayu memiliki pengaruh besar pada saya sebagai seorang atlet, tetapi pengaruh yang lebih besar pada saya sebagai manusia. Dia bertanggung jawab, sebagian, untuk orang seperti saya hari ini.”

Dengarkan cerita ini.

Itu adalah momen kemenangan. UCLA baru saja memenangkan kejuaraan nasional pertamanya. Tetapi Pelatih Kayu mengkhawatirkan Fred Slaughter, seorang pemain yang menjadi starter di setiap pertandingan dan memiliki tahun yang cemerlang hingga pertandingan final kejuaraan ini. Permainan tidak berjalan dengan baik, dan semakin memburuk, Wooden merasa harus ada perubahan. Jadi dia menarik Fred. Pemain pengganti melakukan pekerjaan dengan baik, dan Wooden meninggalkannya sampai permainan benar-benar dimenangkan.

Kemenangan itu menjadi momen puncak. Tidak hanya mereka baru saja memenangkan gelar NCAA pertama mereka dengan mengalahkan Duke, tetapi mereka telah mengakhiri musim dengan tiga puluh kemenangan dan nol kekalahan. Namun perhatian Wooden terhadap Fred meredam euforianya. Saat Wooden meninggalkan konferensi pers dan pergi mencari Fred, dia membuka pintu ruang ganti. Fred sedang menunggunya. "Pelatih . . . Aku ingin kau tahu aku mengerti. Anda harus meninggalkan Doug di sana karena dia bermain sangat baik, dan saya tidak. Saya ingin bermain dengan cara terburuk, tetapi saya mengerti, dan jika ada yang mengatakan saya kesal, itu tidak benar. Kecewa, ya, tapi kesal, tidak. Dan saya sangat senang untuk Doug.”

“Ada pelatih di luar sana,” kata Wooden, “yang telah memenangkan kejuaraan dengan pendekatan diktator, di antaranya Vince Lombardi dan Bobby Knight. Saya memiliki filosofi yang berbeda. . . . Bagi saya, perhatian, kasih sayang, dan pertimbangan selalu menjadi prioritas tertinggi.”

Baca lagi kisah Fred Slaughter dan beri tahu saya apakah, dalam situasi yang sama, Pelatih Knight akan bergegas menghibur Daryl Thomas. Dan apakah Knight akan membiarkan Thomas mencari harga diri, martabat, dan kemurahan hatinya di saat-saat kekecewaannya?

Manakah Musuh: Sukses atau Gagal?

Pat Summitt adalah pelatih tim bola basket wanita Tennessee, Lady Vols. Dia melatih mereka untuk delapan kejuaraan nasional. Dia tidak datang ke permainan dengan sikap filosofis Wooden, tetapi pada awalnya lebih seperti Ksatria dalam pendiriannya. Setiap kali tim kalah, dia tidak bisa melepaskannya. Dia terus menjalaninya, memukulinya sampai mati dan menyiksa dirinya sendiri dan tim dengannya. Kemudian dia lulus ke hubungan cinta-benci dengan kehilangan. Secara emosional, itu masih membuatnya merasa sakit. Tapi dia menyukai apa yang dilakukannya. Ini memaksa semua orang, pemain dan pelatih, untuk mengembangkan permainan yang lebih lengkap. Itu adalah kesuksesan yang telah menjadi musuh.

Kayu menyebutnya "terinfeksi" dengan kesuksesan. Pat Riley, mantan pelatih tim kejuaraan Los Angeles Lakers, menyebutnya sebagai "penyakit saya"—berpikir*Anda* adalah kesuksesan, dan membuang disiplin dan pekerjaan yang membawa Anda ke sana. Summitt menjelaskan, "Sukses membuai Anda. Itu membuat kita yang paling ambisius menjadi terlena dan ceroboh." Saat Summitt berbicara, Tennessee telah memenangkan lima Kejuaraan NCAA, tetapi hanya*satu kali*ketika mereka diunggulkan untuk menang. "Pada setiap kesempatan lain, kami kesal. Kami telah kehilangan sebanyak empat atau lima gelar yang diperkirakan akan kami menangkan."

Setelah kejuaraan 1996, tim berpuas diri. Para pemain yang lebih tua adalah juara nasional, dan para pemain baru diharapkan untuk meraih kemenangan hanya dengan berada di Tennessee. Itu adalah bencana. Mereka mulai kalah dan kalah telak. Pada tanggal 15 Desember, mereka dihancurkan oleh Stanford di kandang mereka sendiri. Beberapa pertandingan kemudian, mereka dihancurkan lagi. Sekarang mereka memiliki lima kerugian dan semua orang telah menyerah pada mereka. Pelatih North Carolina, yang bermaksud menghibur Summitt, mengatakan kepadanya, "Yah, bertahanlah di sana sampai tahun depan." HBO datang ke Tennessee untuk membuat film dokumenter, tetapi sekarang produser mencari tim lain. Bahkan para asistennya berpikir mereka tidak akan lolos ke play-off kejuaraan bulan Maret.

Jadi sebelum pertandingan berikutnya, Summitt bertemu dengan tim selama lima jam. Malam itu, mereka melawan Old Dominion, tim peringkat kedua di negara ini. Untuk pertama kalinya musim itu, mereka memberikan segalanya. Tapi mereka kalah lagi. Itu menghancurkan. Mereka telah berinvestasi, melakukannya, dan masih kalah. Beberapa terisak begitu keras, mereka tidak bisa berbicara, atau bahkan bernapas. "Angkat kepalamu," kata Summitt kepada mereka. "Jika Anda memberikan upaya seperti ini sepanjang waktu, jika Anda bertarung seperti ini, saya katakan, saya—*janji*Anda, kami akan berada di sana pada bulan Maret." Dua bulan kemudian mereka menjadi juara nasional.

Kesimpulan? Waspadalah terhadap kesuksesan. Itu bisa membuat Anda masuk ke mindset tetap: “Saya menang karena saya punya bakat. Karena itu saya akan terus menang.” Sukses dapat menginfeksi tim atau dapat menginfeksi individu. Alex Rodriguez, bintang bisbol, tidak terinfeksi kesuksesan. "Anda tidak pernah tetap sama," katanya. "Kamu pergi ke satu arah atau yang lain."

PIKIRAN PERTUMBUHAN YANG SALAH

Saya telah melihat banyak orang tua, guru, dan pelatih menerapkan konsep mindset berkembang dengan cara yang paling spektakuler, dengan hasil yang luar biasa. Dengan menggunakan prinsip-prinsip pola pikir, banyak sekolah dan tim olahraga telah naik ke puncak mereka telah diakui karena budaya belajar (dan kerja tim) mereka yang luar biasa dan untuk pencapaian luar biasa mereka. Tak perlu dikatakan, ini sangat memuaskan.

Kemudian, beberapa tahun yang lalu, rekan saya di Australia, Susan Mackie, memberi tahu saya bahwa dia melihat wabah—"pola pikir pertumbuhan yang salah". Aku tidak tahu apa yang dia bicarakan. Sebenarnya aku agak kesal. Bukankah mindset berkembang adalah ide yang cukup sederhana dan mudah? Mengapa ada orang yang memiliki mindset berkembang yang salah jika mereka bisa memiliki mindset yang asli?

Tetapi dia telah menanam benih itu, dan ketika saya menjalankan bisnis saya, saya segera menyadari apa yang dia maksud. Beberapa orang tua, guru, dan pelatih memang salah paham dengan ide-ide pola pikir. Seketika saya menjadi bertekad untuk memahami kesalahpahaman mereka dan mencari cara untuk memperbaikinya. Jadi mari kita lihat lebih dekat 1) apa itu mindset berkembang dan bukan, 2) bagaimana mencapainya, dan 3) bagaimana menyebarkannya kepada orang lain.

Apa itu Pola Pikir Berkembang dan Bukannya

Pola pikir berkembang adalah tentang percaya bahwa orang dapat mengembangkan kemampuan mereka. Sesederhana itu. Ini dapat memiliki banyak dampak, tetapi itulah intinya. Meskipun demikian, banyak orang memproyeksikan arti yang berbeda ke dalamnya.

Kesalahpahaman #1. Banyak orang mengambil apa yang mereka sukai dari diri mereka sendiri dan menyebutnya sebagai “pola pikir berkembang”. Jika mereka berpikiran terbuka atau fleksibel, mereka mengatakan bahwa mereka memiliki mindset berkembang. Saya sering mendengar orang menyebutnya sebagai “pola pikir terbuka”. Tapi ada perbedaan antara menjadi fleksibel atau berpikiran terbuka dan berdedikasi untuk mengembangkan bakat. Dan jika orang hanyut

dari arti sebenarnya dari mindset berkembang, mereka menjauh dari manfaatnya. Mereka dapat menikmati kualitas luar biasa mereka sendiri tetapi mereka mungkin tidak pernah melakukan kerja keras untuk mengembangkan kemampuan mereka sendiri atau kemampuan anak-anak atau siswa mereka.

Kesalahpahaman #2. Banyak orang percaya bahwa mindset berkembang hanya tentang usaha, terutama memuji usaha. Saya telah berbicara sebelumnya tentang bagaimana memuji proses yang dilakukan anak-anak—kerja keras, strategi, fokus, ketekunan mereka—dapat menumbuhkan mindset berkembang. Dengan cara ini, anak-anak belajar bahwa proses yang mereka ikuti membawa kemajuan dan pembelajaran, dan bahwa pembelajaran mereka tidak hanya secara ajaib mengalir dari beberapa kemampuan bawaan.

Hal penting pertama yang harus diingat di sini adalah bahwa*proses*mencakup lebih dari sekedar usaha. Tentu kita ingin anak-anak menghargai hasil kerja keras. Namun kami juga ingin mereka memahami pentingnya mencoba strategi baru ketika strategi yang mereka gunakan tidak berhasil. (Kami tidak ingin mereka hanya berusaha lebih keras dengan strategi tidak efektif yang sama.) Dan kami ingin mereka meminta bantuan atau masukan dari orang lain saat dibutuhkan. Ini adalah *proses*kami ingin mereka menghargai: kerja keras, mencoba strategi baru, dan mencari masukan dari orang lain.

Jebakan lain adalah upaya memuji (atau bagian dari proses) yang tidak ada. Lebih dari sekali, orang tua berkata kepada saya, “Saya memuji usaha anak saya tetapi tidak berhasil.” Saya langsung bertanya, “Apakah anak Anda?*sebenarnya*mencoba dengan keras?" "Yah, tidak juga," datang jawaban malu-malu. Kita jangan pernah berpikir bahwa memuji suatu proses yang tidak ada akan membawa hasil yang baik.

Tetapi masalah yang lebih mengkhawatirkan saya adalah kenyataan bahwa beberapa guru dan pelatih menggunakan pujian usaha sebagai hadiah hiburan ketika anak-anak*bukan* sedang belajar. Jika seorang siswa telah berusaha keras dan membuat sedikit atau tidak ada kemajuan, tentu saja kita dapat menghargai upaya mereka, tetapi kita tidak boleh puas dengan upaya yang tidak menghasilkan manfaat lebih lanjut. Kita perlu mencari tahu *mengapa*upaya itu tidak efektif dan membimbing anak-anak menuju strategi dan sumber lain yang dapat membantu mereka melanjutkan belajar.

Baru-baru ini, seseorang bertanya kepada saya, “Apa yang membuatmu terjaga di malam hari?” Dan saya berkata, "Ini adalah ketakutan bahwa konsep pola pikir akan digunakan untuk membuat anak-anak merasa senang ketika mereka tidak belajar—seperti gerakan harga diri yang gagal." Pola pikir berkembang dimaksudkan untuk membantu anak-anak belajar, bukan menutupi fakta bahwa mereka tidak belajar.

Akhirnya, ketika orang menyadari bahwa saya adalah orang yang memiliki pola pikir, mereka sering berkata, “Oh, ya! Hargai prosesnya bukan hasilnya, kan?” Yah, tidak cukup. Ini adalah kesalahpahaman umum. Dalam semua penelitian kami tentang pujian, kami memang memuji prosesnya, tetapi kami*ikat dengan hasil,*yaitu untuk belajar, kemajuan, atau prestasi anak. Anak-anak perlu memahami bahwa terlibat dalam proses itu membantu mereka belajar.

Belum lama ini, seorang ibu memberi tahu saya betapa frustasinya dia karena dia tidak diizinkan untuk memuji putrinya ketika anak itu melakukan sesuatu yang luar biasa. — bahwa dia hanya bisa memujinya ketika dia sedang berjuang. Tidak! Tidak! Tidak! *Tentu saja*Anda dapat menghargai pencapaian luar biasa anak-anak Anda, tetapi kemudian ikat pencapaian tersebut dengan proses yang mereka lakukan.

Dan ingat, kita tidak harus selalu memuji. Menanyakan tentang proses anak dan hanya menunjukkan minat di dalamnya berjalan sangat jauh.

Kesalahpahaman #3. Pola pikir pertumbuhan sama dengan memberi tahu anak-anak bahwa mereka dapat melakukan apa saja. Sering kali saya mendengar para pendidik berkata, “Saya selalu memiliki mindset berkembang. Saya selalu memberi tahu siswa saya, 'Kamu bisa melakukan apa saja!' ” Hanya sedikit orang yang percaya pada potensi anak-anak seperti saya, atau ingin melihat semua anak memenuhi janji besar mereka. Tapi itu tidak terjadi hanya dengan memberi tahu mereka, "Kamu bisa melakukan apa saja." Itu terjadi dengan membantu mereka memperoleh keterampilan dan menemukan sumber daya untuk membuat kemajuan menuju tujuan mereka. Jika tidak, itu adalah jaminan kosong. Ini menempatkan tanggung jawab sepenuhnya pada siswa dan mungkin membuat mereka merasa gagal jika mereka*jangan*mencapai tujuan mereka.

Satu kata terakhir tentang menempatkan tanggung jawab pada siswa. Hati saya hancur saat mengetahui bahwa beberapa pendidik dan pelatih menyalahkan anak-anak karena memiliki pola pikir yang tetap—memarahi atau mengkritik mereka karena tidak menunjukkan kualitas pola pikir yang berkembang. Perhatikan bahwa orang dewasa ini membebaskan diri mereka dari tanggung jawab, tidak hanya untuk mengajarkan mindset berkembang tetapi juga untuk pembelajaran anak: “Saya tidak bisa mengajar anak ini. Dia memiliki pola pikir yang tetap.” Mari kita menjadi benar-benar jelas di sini. Kita sebagai pendidik harus menganggap serius tanggung jawab kita untuk menciptakan lingkungan yang ramah pola pikir tumbuh—di mana anak-anak merasa aman dari penilaian, di mana mereka memahami bahwa kita percaya pada potensi mereka untuk tumbuh, dan di mana mereka tahu bahwa kita sepenuhnya berdedikasi untuk berkolaborasi dengan mereka di pembelajaran mereka. Kami berada dalam bisnis membantu anak-anak berkembang, tidak menemukan alasan mengapa mereka tidak bisa.

Bagaimana Anda Mendapatkan Pola Pikir Pertumbuhan (Benar)?

Anda tidak mendapatkan mindset berkembang dengan proklamasi. Anda bergerak ke arah itu dengan melakukan perjalanan.

Ketika mindset berkembang memperoleh mata uang dan menjadi cara berpikir yang "benar" di beberapa tempat, semakin banyak orang yang mengaku memilikinya. Ini masuk akal. Tidakkah kita semua ingin melihat diri kita sebagai orang yang tercerahkan yang membantu anak-anak memenuhi potensi mereka? Seorang pendidik terkenal memberi tahu saya bahwa secara politis tidak benar bagi para pendidik untuk berbicara tentang (dan mungkin bahkan memikirkan) memiliki pola pikir tetap di bidang apa pun. Dan seorang kepala sekolah memberi tahu saya bahwa dia baru-baru ini memberikan beberapa saran ringan kepada seorang guru ketika dia menatapnya dengan marah dan berkata, "Apakah Anda menyiratkan bahwa saya memiliki pola pikir yang tetap?"

Meskipun untuk kesederhanaan saya telah berbicara seolah-olah beberapa orang *memiliki* mindset berkembang dan beberapa orang *memiliki* mindset tetap, sebenarnya kita semua adalah campuran dari keduanya. Tidak ada gunanya menyangkalnya. Terkadang kita berada dalam satu pola pikir dan terkadang kita berada di pola pikir yang lain. Tugas kita kemudian menjadi memahami apa yang memicu pola pikir tetap kita. Peristiwa atau situasi apa yang membawa kita ke tempat di mana kita merasa kemampuan kita (atau orang lain) sudah mapan? Peristiwa atau situasi apa yang membawa kita ke tempat penghakiman daripada ke tempat pengembangan?

Apa yang terjadi ketika “persona” mindset tetap kita muncul—karakter di dalam diri kita yang memperingatkan kita untuk menghindari tantangan dan memukuli kita ketika kita gagal dalam sesuatu? Bagaimana persona itu membuat kita merasa? Apa yang membuat kita berpikir dan bagaimana hal itu membuat kita bertindak? Bagaimana pikiran, perasaan, dan tindakan itu memengaruhi kita dan orang-orang di sekitar kita? Dan, yang paling penting, apa yang dapat kita lakukan dari waktu ke waktu agar kepribadian itu tidak mengganggu pertumbuhan kita dan anak-anak kita? Bagaimana kita dapat membujuk persona dengan pola pikir tetap itu untuk bergabung dengan tujuan yang muncul dari pola pikir berkembang kita?

Saya akan menjawab pertanyaan-pertanyaan ini di bab terakhir saat kita memeriksa proses perubahan pribadi. Apa yang akan saya tekankan di sini adalah bahwa ini adalah perjalanan panjang, yang membutuhkan komitmen dan ketekunan. Tetapi begitu kita mengakui bahwa kita semua memiliki pola pikir tetap yang berulang, kita dapat berbicara satu sama lain secara terbuka. Kita dapat berbicara tentang persona pola pikir tetap kita, kapan mereka muncul, bagaimana mereka memengaruhi kita, dan bagaimana kita belajar menghadapinya.

Dan seperti yang kita lakukan, kita akan menyadari bahwa kita memiliki banyak sesama pelancong dalam perjalanan kita.

Bagaimana Anda Meneruskan Pola Pikir Pertumbuhan?

Anda akan berpikir bahwa begitu orang dewasa mengadopsi lebih banyak pola pikir berkembang, mereka akan secara otomatis menularkannya kepada anak-anak. Itu hanya akan mengalir keluar dalam kata-kata dan perbuatan mereka. Itulah yang kami pikirkan, tetapi bukan itu yang kami temukan. Banyak orang dewasa tidak meneruskan mindset berkembang mereka. Bagaimana mungkin?

Pertama, mari kita lihat temuannya. Dalam sejumlah penelitian, kami dan peneliti melihat pola pikir orang tua dan anak-anak mereka. Dalam setiap kasus, banyak orang tua memiliki mindset berkembang, tetapi mereka tidak serta merta mewariskannya kepada anak-anak mereka. Dalam penelitian lain, peneliti melihat pola pikir guru dan siswanya. Dalam setiap kasus, banyak guru memiliki mindset berkembang, tetapi mereka tidak serta merta menularkannya kepada siswa mereka. Sesuatu yang lain sedang terjadi.

Tentu saja, mungkin saja beberapa orang tua atau guru ini memiliki mindset berkembang yang salah. Tapi di luar itu, kami menemukan sesuatu yang menarik. Pola pikir orang dewasa ada di kepala mereka dan tidak langsung terlihat oleh anak-anak. Tindakan terbuka orang dewasa berbicara jauh lebih keras, dan inilah yang ditangkap oleh anak-anak. Sayangnya, tindakan ini sering tidak sejalan dengan mindset berkembang di kepala orang dewasa. Jadi apa tindakan yang menyampaikan pola pikir yang berbeda?

Pertama, tidak mengherankan, itu pujian. Pujian orang tua membentuk pola pikir anak-anak mereka. Sangat menarik bahwa ini tidak selalu sejalan dengan pola pikir orang tua. Bahkan orang tua yang memiliki mindset berkembang dapat menemukan diri mereka memuji kemampuan anak mereka—dan lalai untuk fokus pada proses belajar anak mereka. Sulit untuk menghilangkan gagasan bahwa memberi tahu anak-anak bahwa mereka pintar akan membangun kepercayaan diri mereka.

Kedua, ini adalah cara orang dewasa menanggapi kesalahan atau kegagalan anak-anak. Ketika seorang anak mengalami kemunduran dan orang tua bereaksi dengan kecemasan atau kekhawatiran tentang kemampuan anak, hal ini menumbuhkan lebih banyak pola pikir tetap pada anak. Orang tua mungkin mencoba untuk menutupi kegagalan anak, tetapi tindakan itu sendiri dapat menunjukkan bahwa kegagalan adalah suatu masalah. Jadi, meskipun orang tua mungkin memiliki mindset berkembang, mereka mungkin masih menunjukkan kekhawatiran tentang kepercayaan diri atau moral anak mereka ketika anak tersandung.

Orang tualah yang menanggapi kemunduran anak-anak mereka dengan penuh minat dan memperlakukan mereka sebagai kesempatan untuk belajar yang menularkan mindset berkembang kepada anak-anak mereka. Orang tua ini menganggap kemunduran adalah hal baik yang harus diterima, dan kemunduran harus digunakan sebagai platform untuk belajar. Mereka mengatasi kemunduran secara langsung dan berbicara dengan anak-anak mereka tentang langkah selanjutnya untuk belajar.

Dengan kata lain, setiap hari orang tua mengajari anak-anak mereka apakah kesalahan, hambatan, dan kemunduran adalah hal yang buruk atau hal yang baik. Orang tua yang memperlakukan mereka sebagai hal yang baik lebih mungkin untuk mewariskan mindset berkembang kepada anak-anak mereka.

Ketiga, menyampaikan mindset berkembang adalah tentang apakah guru mengajar untuk memahami atau hanya meminta siswa untuk menghafal fakta, aturan, dan prosedur. Penelitian menunjukkan bahwa ketika guru peduli dengan pemahaman yang lebih dalam dan bekerja dengan siswa untuk mencapainya, maka siswa akan lebih percaya bahwa kemampuan mereka dapat dikembangkan. Satu studi menemukan bahwa ketika guru matematika mengajar untuk pemahaman konseptual, memberikan umpan balik yang memperdalam pemahaman siswa, dan kemudian mengizinkan siswa untuk merevisi pekerjaan mereka (untuk mengalami dan menunjukkan pemahaman mereka yang lebih dalam), siswa mereka bergerak ke arah mindset berkembang dalam matematika. Siswa-siswa ini percaya bahwa mereka dapat mengembangkan kemampuan matematika dasar mereka.

Di sisi lain, ketika guru menganggap matematika hanya sebagai seperangkat aturan dan prosedur untuk dihafal, mereka dapat menekankan pentingnya usaha atau ketekunan, tetapi siswa tidak dapat merasakan kemampuan mereka berkembang dan cenderung tidak bergerak ke arah mindset berkembang. Omong-omong, banyak dari guru ini menggunakan kata-kata “pola pikir berkembang” di kelas mereka, tetapi metode pengajaran mereka—tindakan mereka—tidak mendorong pola pikir berkembang itu pada siswa mereka.

Studi lain melukiskan gambaran serupa. Dalam sebuah penelitian, siswa sekolah menengah berbicara tentang guru matematika mereka. Beberapa dari mereka mengatakan bahwa ketika mereka terjebak, guru mereka duduk bersama mereka dan mengatakan hal-hal seperti ini: “Tunjukkan kepada saya apa yang telah Anda lakukan, mari kita coba memahami cara berpikir Anda, dan kemudian mari kita cari tahu apa yang harus Anda coba. Berikutnya." Para siswa yang diperlakukan seperti ini—seolah-olah pemahaman adalah hal yang paling penting dan dapat dicapai dengan dukungan dari guru—bergerak menuju mindset berkembang dalam matematika.

Namun di era pengujian berisiko tinggi ini, banyak pengajaran menekankan menghafal fakta, aturan, dan prosedur untuk "memastikan" bahwa siswa melakukannya dengan baik pada tes yang sangat penting. Seperti yang telah kita lihat, ini dapat meningkatkan pola pikir yang lebih tetap dan mungkin, ironisnya, melemahkan kinerja siswa dalam ujian ini. Tidak ada yang seperti pembelajaran mendalam untuk memastikan hasil yang baik.

Sayangnya, dalam suasana seperti ini banyak siswa yang datang menyamakan belajar dengan menghafal. Saya mendengar dari banyak peneliti dan pendidik bahwa siswa di seluruh spektrum ekonomi menjadi semakin tidak dapat memahami perbedaan antara menghafal fakta, aturan, dan prosedur dan benar-benar memahami konsep yang mendasari materi. Selain kabar buruk bagi mindset berkembang, hal ini juga memiliki implikasi yang meresahkan bagi bangsa kita. Kontribusi besar bagi masyarakat lahir dari rasa ingin tahu dan pemahaman yang mendalam. Jika siswa tidak lagi mengenali dan menghargai pembelajaran yang mendalam, dari mana kontribusi besar masa depan akan datang?

Kami awalnya terkejut menemukan bahwa banyak orang dewasa dengan mindset berkembang tidak meneruskannya. Namun, moral dari cerita ini adalah bahwa orang tua, guru, dan pelatih mewariskan mindset berkembang bukan dengan memiliki keyakinan yang tertanam di kepala mereka, tetapi dengan mewujudkan mindset berkembang dalam perbuatan mereka: cara mereka memuji (menyampaikan proses yang mengarah pada pembelajaran), cara mereka memperlakukan kemunduran (sebagai peluang untuk belajar), dan cara mereka fokus pada pendalaman pemahaman (sebagai tujuan pembelajaran).

WARISAN KAMI

Sebagai orang tua, guru, dan pelatih, kita dipercayakan dengan kehidupan masyarakat. Mereka adalah tanggung jawab kita dan warisan kita. Kita sekarang tahu bahwa mindset berkembang memiliki peran penting dalam membantu *kita* memenuhi misi kami dan dalam membantu *mereka* memenuhi potensi mereka.

Kembangkan Pola Pikir Anda

Setiap kata dan tindakan dari orang tua ke anak mengirimkan pesan. Besok, dengarkan apa yang Anda katakan kepada anak-anak Anda dan dengarkan

pesan yang Anda kirim. Apakah mereka pesan yang mengatakan:*Anda memiliki sifat permanen dan saya menilai mereka*? Atau apakah mereka pesan yang mengatakan*Anda adalah orang yang berkembang dan saya tertarik dengan perkembangan Anda*?

Bagaimana Anda menggunakan pujian? Ingatlah bahwa memuji kecerdasan atau bakat anak, meskipun menggoda, mengirimkan pesan pola pikir yang tetap. Itu membuat kepercayaan diri dan motivasi mereka lebih rapuh. Sebaliknya, cobalah untuk fokus pada*proses*mereka gunakan—strategi, usaha, atau pilihan mereka. Berlatihlah mengerjakan proses pujian ke dalam interaksi Anda dengan anak-anak Anda.

Perhatikan dan dengarkan diri Anda baik-baik saat anak Anda mengacau. Ingatlah bahwa kritik membangun adalah umpan balik yang membantu anak memahami cara memperbaiki sesuatu. Bukan umpan balik yang melabeli atau sekadar memaafkan anak. Di akhir setiap hari, tuliskan kritik membangun (dan pujian proses) yang Anda berikan kepada anak-anak Anda.

Orang tua sering menetapkan tujuan yang dapat dicapai oleh anak-anak mereka. Ingatlah bahwa memiliki bakat bawaan bukanlah tujuan. Memperluas keterampilan dan pengetahuan adalah. Perhatikan baik-baik tujuan yang Anda tetapkan untuk anak-anak Anda.

Jika Anda seorang guru, ingatlah bahwa menurunkan standar tidak meningkatkan harga diri siswa. Tetapi juga tidak menaikkan standar tanpa memberi siswa cara untuk mencapainya. Pola pikir berkembang memberi Anda cara untuk menetapkan standar tinggi*dan*memiliki siswa mencapai mereka. Coba presentasikan topik dalam kerangka pertumbuhan dan berikan umpan balik proses kepada siswa. Saya pikir Anda akan menyukai apa yang terjadi.

Apakah Anda menganggap siswa Anda yang lamban sebagai anak-anak yang tidak akan pernah bisa belajar dengan baik? Apakah mereka menganggap diri mereka bodoh selamanya? Sebaliknya, cobalah untuk mencari tahu apa yang tidak mereka pahami dan strategi pembelajaran apa yang tidak mereka miliki. Ingatlah bahwa guru-guru hebat percaya pada pertumbuhan bakat dan kecerdasan, dan terpesona oleh proses pembelajaran.

Apakah Anda seorang pelatih dengan pola pikir tetap? Apakah Anda berpikir pertama dan terutama tentang catatan Anda dan reputasi Anda? Apakah Anda tidak toleran terhadap kesalahan? Apakah Anda mencoba memotivasi pemain Anda melalui penilaian? Itu mungkin yang menahan atlet Anda.

Cobalah pola pikir berkembang. Alih-alih meminta game bebas kesalahan, mintalah komitmen penuh dan upaya penuh. Alih-alih menilai para pemain, beri mereka rasa hormat dan pembinaan yang mereka butuhkan untuk berkembang.

Sebagai orang tua, guru, dan pelatih, misi kami adalah mengembangkan potensi orang. Mari kita gunakan semua pelajaran dari mindset berkembang — dan apa pun yang kita bisa—untuk melakukan ini.

Bab 8

MENGUBAH PIKIRAN

Tmindset berkembang didasarkan pada keyakinan akan perubahan, dan yang paling penting bagian yang memuaskan dari pekerjaan saya adalah melihat orang berubah. Tidak ada yang lebih baik daripada melihat orang menemukan jalan mereka menuju hal-hal yang mereka hargai. Bab ini adalah tentang anak-anak dan orang dewasa yang menemukan cara mereka untuk menggunakan kemampuan mereka. Dan tentang bagaimana kita semua bisa melakukan itu.

SIFAT PERUBAHAN

Saya duduk di kelas satu sekolah dasar ketika keluarga saya pindah. Tiba-tiba aku berada di sekolah baru. Semuanya terasa asing—guru, siswa, dan pekerjaan. Pekerjaan itulah yang membuatku takut. Kelas baru itu jauh di depan yang lama, atau setidaknya menurut saya seperti itu. Mereka menulis surat yang belum saya pelajari. Dan ada cara untuk melakukan segala sesuatu yang tampaknya diketahui semua orang kecuali saya. Jadi ketika guru berkata, “Kelas, letakkan namamu di kertasmu di tempat yang tepat,” saya tidak mengerti apa yang dia maksud.

Jadi saya menangis. Setiap hari muncul hal-hal yang saya tidak tahu bagaimana melakukannya. Setiap kali, saya merasa kehilangan dan kewalahan. Mengapa saya tidak mengatakan kepada guru saja, “Ny. Kahn, saya belum mempelajari ini. Bisakah Anda menunjukkan kepada saya caranya?”

Lain waktu ketika saya masih kecil, orang tua saya memberi saya uang untuk pergi ke bioskop dengan orang dewasa dan sekelompok anak-anak. Saat saya berbelok di tikungan ke tempat pertemuan, saya melihat ke bawah blok dan melihat mereka semua pergi. Tapi bukannya mengejar mereka dan berteriak, "Tunggu aku!" Aku berdiri membeku, menggenggam koin-koin di tanganku dan melihat mereka menyusut ke kejauhan.

Mengapa saya tidak mencoba menghentikan mereka atau mengejar mereka? Mengapa saya menerima kekalahan sebelum saya mencoba beberapa taktik sederhana? Aku tahu bahwa dalam mimpiku aku

sering melakukan perbuatan magis atau manusia super dalam menghadapi bahaya. Saya bahkan memiliki foto diri saya dalam jubah Superman buatan saya sendiri. Mengapa, dalam kehidupan nyata, saya tidak bisa melakukan hal biasa seperti meminta bantuan atau memanggil orang untuk menunggu?

Dalam pekerjaan saya, saya melihat banyak anak kecil seperti ini—anak-anak yang cerdas, tampaknya memiliki banyak akal, yang dilumpuhkan oleh kemunduran. Dalam beberapa penelitian kami, mereka hanya perlu mengambil tindakan paling sederhana untuk membuat segalanya lebih baik. Tapi mereka tidak. Inilah anak-anak muda dengan mindset tetap. Ketika ada yang salah, mereka merasa tidak berdaya dan tidak mampu.

Bahkan sekarang, ketika ada yang tidak beres atau ketika sesuatu yang menjanjikan tampaknya hilang, saya masih memiliki perasaan ketidakberdayaan yang lewat. Apakah itu berarti saya tidak berubah?

Tidak, itu berarti perubahan tidak seperti operasi. Bahkan ketika Anda berubah, kepercayaan lama tidak hanya dihapus seperti pinggul atau lutut yang usang dan diganti dengan yang lebih baik. Sebaliknya, kepercayaan baru mengambil tempat mereka di samping yang lama, dan ketika mereka menjadi lebih kuat, mereka memberi Anda cara yang berbeda untuk berpikir, merasakan, dan bertindak.

Keyakinan Adalah Kunci Kebahagiaan (dan Kesengsaraan)

Pada 1960-an, psikiater Aaron Beck sedang bekerja dengan kliennya ketika dia tiba-tiba menyadari bahwa itu adalah milik mereka*keyakinan*yang menyebabkan masalah mereka. Tepat sebelum mereka merasakan gelombang kecemasan atau depresi, sesuatu dengan cepat melintas di benak mereka. Bisa jadi: “Dr. Beck berpikir aku tidak kompeten.” Atau “Terapi ini tidak akan pernah berhasil. Saya tidak akan pernah merasa lebih baik.” Keyakinan semacam ini menyebabkan perasaan negatif mereka tidak hanya dalam sesi terapi, tetapi juga dalam kehidupan mereka.

Itu bukan kepercayaan yang biasanya disadari orang. Namun Beck menemukan dia bisa mengajar orang untuk memperhatikan dan mendengar mereka. Dan kemudian dia menemukan dia bisa mengajari mereka bagaimana bekerja dengan dan mengubah keyakinan ini. Inilah bagaimana terapi kognitif lahir, salah satu terapi paling efektif yang pernah dikembangkan.

Disadari atau tidak, semua orang terus mencatat apa yang terjadi pada mereka, apa artinya, dan apa yang harus mereka lakukan. Dengan kata lain, pikiran kita terus-menerus memantau dan menafsirkan. Begitulah cara kami tetap berada di jalur. Namun terkadang proses interpretasi berjalan serba salah.

Beberapa orang memberikan interpretasi yang lebih ekstrem tentang hal-hal yang terjadi—dan kemudian bereaksi dengan perasaan cemas, depresi, atau kemarahan yang berlebihan. Atau keunggulan.

Pola Pikir Pergi Lebih Jauh

Pola pikir membingkai akun berjalan yang terjadi di kepala orang. Mereka memandu seluruh proses interpretasi. Pola pikir tetap menciptakan monolog internal yang berfokus pada penilaian: "Ini berarti saya pecundang." "Ini berarti saya orang yang lebih baik daripada mereka." "Ini berarti aku suami yang buruk." "Ini berarti pasangan saya egois."

Dalam beberapa penelitian, kami menyelidiki cara orang dengan pola pikir tetap menangani informasi yang mereka terima. Kami menemukan bahwa mereka memberikan evaluasi yang sangat kuat pada setiap informasi. Sesuatu yang baik menyebabkan label positif yang sangat kuat dan sesuatu yang buruk menyebabkan label negatif yang sangat kuat.

Orang-orang dengan mindset berkembang juga terus memantau apa yang terjadi, tetapi monolog internal mereka bukanlah tentang menilai diri mereka sendiri dan orang lain dengan cara ini. Tentu saja mereka peka terhadap informasi positif dan negatif, tetapi mereka selaras dengan implikasinya terhadap pembelajaran dan tindakan konstruktif: Apa yang dapat saya pelajari dari ini? Bagaimana saya bisa meningkatkan? Bagaimana saya dapat membantu pasangan saya melakukan ini dengan lebih baik?

Sekarang, terapi kognitif pada dasarnya mengajarkan orang untuk mengendalikan penilaian ekstrem mereka dan membuatnya lebih masuk akal. Sebagai contoh, anggaplah Alana melakukan tes dengan buruk dan menarik kesimpulan, "Saya bodoh." Terapi kognitif akan mengajarinya untuk melihat lebih dekat fakta dengan bertanya: Apa bukti yang mendukung dan menentang kesimpulan Anda? Alana mungkin, setelah didesak, membuat daftar panjang cara-cara di mana dia telah kompeten di masa lalu, dan kemudian mungkin mengaku, "Saya kira saya tidak kompeten seperti yang saya kira."

Dia mungkin juga didorong untuk memikirkan alasan mengapa dia melakukan tes dengan buruk selain kebodohan, dan ini lebih lanjut dapat meredam penilaian negatifnya. Alana kemudian diajari bagaimana melakukan ini untuk dirinya sendiri, sehingga ketika dia menilai dirinya sendiri secara negatif di masa depan, dia dapat menyangkal penilaian tersebut dan merasa lebih baik.

Dengan cara ini, terapi kognitif membantu orang membuat penilaian yang lebih realistis dan optimis. *Tapi itu tidak membuat mereka keluar dari mindset tetap dan*

*dunia penghakimannya.*Ia tidak menghadapi asumsi dasar—gagasan bahwa sifat-sifat itu tetap—yang menyebabkan mereka terus-menerus mengukur diri mereka sendiri. Dengan kata lain, itu tidak mengantar mereka keluar dari kerangka penilaian dan ke dalam kerangka pertumbuhan.

Bab ini adalah tentang mengubah monolog internal dari yang menilai menjadi yang berorientasi pada pertumbuhan.

KULIAH MINDSET

Hanya belajar tentang mindset berkembang dapat menyebabkan perubahan besar dalam cara orang berpikir tentang diri mereka sendiri dan kehidupan mereka.

Jadi setiap tahun di program sarjana saya, saya mengajarkan tentang pola pikir ini — bukan hanya karena mereka adalah bagian dari topik kursus tetapi juga karena saya tahu tekanan apa yang dialami para siswa ini. Setiap tahun, para siswa menjelaskan kepada saya bagaimana ide-ide ini telah mengubah mereka di semua bidang kehidupan mereka.

Inilah Maggie, calon penulis:

> Saya menyadari bahwa dalam hal artistik atau usaha kreatif, saya telah menginternalisasi pola pikir tetap. Saya percaya bahwa orang pada dasarnya artistik atau kreatif dan Anda tidak dapat berkembang melalui usaha. Hal ini secara langsung mempengaruhi hidup saya karena saya selalu ingin menjadi seorang penulis, tetapi takut untuk mengikuti kelas menulis atau berbagi tulisan kreatif saya dengan orang lain. Ini terkait langsung dengan pola pikir saya karena kritik negatif apa pun berarti saya bukan penulis secara inheren. Saya terlalu takut untuk mengekspos diri saya pada kemungkinan bahwa saya mungkin bukan "alami".
>
> Sekarang setelah mendengarkan ceramah Anda, saya telah memutuskan untuk mendaftar kelas menulis kreatif semester depan. Dan saya merasa telah benar-benar memahami apa yang menghalangi saya untuk mengejar minat yang telah lama menjadi impian rahasia saya. Saya benar-benar merasa informasi ini telah memberdayakan saya!

Monolog internal Maggie biasa mengatakan:*Jangan lakukan itu. Jangan mengambil kelas menulis. Jangan berbagi tulisan Anda dengan orang lain. Ini tidak sebanding dengan risikonya. Mimpimu bisa hancur. Lindungi itu.*

Sekarang dikatakan:*Pergi untuk itu. Jadikan itu kenyataan. Kembangkan keterampilan Anda. Kejar mimpimu.*

Dan inilah Jason, sang atlet:

Sebagai seorang atlet mahasiswa di Columbia, saya secara eksklusif memiliki pola pikir tetap. Menang adalah segalanya dan belajar tidak masuk dalam gambaran. Namun, setelah mendengarkan ceramah Anda, saya menyadari bahwa ini bukan pola pikir yang baik. Saya telah berusaha belajar sambil berkompetisi, dengan kesadaran bahwa jika saya dapat terus berkembang, bahkan dalam pertandingan, saya akan menjadi atlet yang jauh lebih baik.

Monolog internal Jason dulunya adalah:*Menang. Menang. Anda*memiliki*untuk menang. Buktikan dirimu. Semuanya tergantung padanya.*

Sekarang ini:*Mengamati. Mempelajari. Memperbaiki. Menjadi atlet yang lebih baik.* Dan akhirnya, inilah Tony, jenius yang pulih:

Di sekolah menengah saya bisa mendapatkan nilai tertinggi dengan sedikit belajar dan tidur. Saya menjadi percaya bahwa hal itu akan selalu terjadi karena saya secara alami dikaruniai pemahaman dan ingatan yang unggul. Namun, setelah sekitar satu tahun kurang tidur, pemahaman dan ingatan saya mulai tidak begitu unggul lagi. Ketika bakat alami saya, yang hampir seluruhnya saya andalkan untuk harga diri saya (berlawanan dengan kemampuan saya untuk fokus, tekad saya atau kemampuan saya untuk bekerja keras), dipertanyakan, saya mengalami krisis pribadi yang berlangsung sampai beberapa minggu yang lalu ketika Anda membahas pola pikir yang berbeda di kelas. Memahami bahwa banyak masalah saya adalah hasil dari keasyikan saya untuk membuktikan diri sebagai "pintar" dan menghindari kegagalan telah benar-benar membantu saya keluar dari pola merusak diri yang saya jalani.

Monolog internal Tony berasal dari:*Saya secara alami berbakat. Saya tidak perlu belajar. Saya tidak perlu tidur. saya lebih unggul.*

Ke:*Uh-oh, aku kehilangannya. Saya tidak dapat memahami banyak hal, saya tidak dapat mengingat banyak hal. Apa aku sekarang?*

Ke:*Jangan terlalu khawatir tentang menjadi pintar. Jangan terlalu khawatir tentang menghindari kegagalan. Itu menjadi merusak diri sendiri. Mari kita mulai belajar dan*

tidur dan melanjutkan hidup.

Tentu saja, orang-orang ini akan mengalami kemunduran dan kekecewaan, dan bertahan pada mindset berkembang mungkin tidak selalu mudah. Tapi hanya mengetahui itu memberi mereka cara lain untuk menjadi. Alih-alih ditawan oleh fantasi menakutkan tentang Penulis Hebat, Atlet Hebat, atau Genius Hebat, mindset berkembang memberi mereka keberanian untuk merangkul tujuan dan impian mereka sendiri. Dan yang lebih penting, itu memberi mereka cara untuk berusaha mewujudkannya.

LOKAKARYA PIKIRAN

Masa remaja, seperti yang telah kita lihat, adalah masa ketika gerombolan anak-anak pergi ke sekolah. Anda hampir dapat mendengar desak-desakan ketika mereka mencoba untuk belajar sejauh mungkin. Ini adalah saat ketika siswa menghadapi beberapa tantangan terbesar dalam kehidupan muda mereka, dan saat mereka sedang mengevaluasi diri mereka sendiri, seringkali dengan pola pikir yang tetap. Justru anak-anak dengan mindset tetap yang panik dan lari mencari perlindungan, menunjukkan motivasi dan nilai yang anjlok.

Selama beberapa tahun terakhir, kami telah mengembangkan lokakarya untuk para siswa ini. Ini mengajarkan mereka mindset berkembang dan bagaimana menerapkannya pada tugas sekolah mereka. Berikut adalah bagian dari apa yang mereka diberitahu:

> Banyak orang menganggap otak sebagai misteri. Mereka tidak tahu banyak tentang kecerdasan dan cara kerjanya. Ketika mereka berpikir tentang apa itu kecerdasan, banyak orang percaya bahwa seseorang terlahir cerdas, rata-rata, atau bodoh—dan tetap seperti itu seumur hidup. Tetapi penelitian baru menunjukkan bahwa otak lebih seperti otot—ia berubah dan menjadi lebih kuat ketika Anda menggunakannya. Dan para ilmuwan telah mampu menunjukkan bagaimana otak tumbuh dan menjadi lebih kuat ketika Anda belajar.

Kami kemudian menjelaskan bagaimana otak membentuk koneksi baru dan "tumbuh" ketika orang berlatih dan mempelajari hal-hal baru.

> Ketika Anda mempelajari hal-hal baru, koneksi kecil di otak ini sebenarnya berlipat ganda dan menjadi lebih kuat. Semakin Anda menantang pikiran Anda untuk belajar, semakin banyak sel-sel otak Anda tumbuh. Lalu, hal-hal yang kamu

> sekali terasa sangat sulit atau bahkan tidak mungkin—seperti berbicara bahasa asing atau mengerjakan aljabar—tampaknya menjadi mudah. Hasilnya adalah otak yang lebih kuat dan lebih cerdas.

Kami terus menunjukkan bahwa tidak ada yang menertawakan bayi dan mengatakan betapa bodohnya mereka karena mereka tidak bisa bicara. Mereka hanya belum belajar. Kami menunjukkan kepada siswa gambar tentang bagaimana kepadatan koneksi otak berubah selama tahun-tahun pertama kehidupan ketika bayi memperhatikan, mempelajari dunia mereka, dan belajar bagaimana melakukan sesuatu.

Melalui serangkaian sesi, melalui kegiatan dan diskusi, siswa diajarkan keterampilan belajar dan ditunjukkan bagaimana menerapkan pelajaran mindset berkembang ke dalam pembelajaran dan tugas sekolah mereka.

Siswa senang belajar tentang otak, dan diskusinya sangat hidup. Tetapi yang lebih bermanfaat adalah komentar yang dibuat siswa tentang diri mereka sendiri. Mari kita kunjungi kembali Jimmy, siswa yang keras kepala dari bagian 3. Dalam lokakarya pertama kami, kami kagum mendengar dia berkata dengan air mata berlinang: “Maksud Anda, saya tidak harus bodoh?”

Anda mungkin berpikir para siswa ini tidak aktif, tetapi saya melihat bahwa mereka tidak pernah berhenti peduli. Tidak ada yang terbiasa merasa bodoh. Lokakarya kami memberi tahu Jimmy, “Anda bertanggung jawab atas pikiran Anda. Anda dapat membantunya tumbuh dengan menggunakannya dengan cara yang benar.” Dan saat lokakarya berlangsung, inilah yang dikatakan guru Jimmy tentang dia:

> Jimmy, yang tidak pernah berusaha ekstra dan sering tidak menyerahkan pekerjaan rumah tepat waktu, sebenarnya begadang bekerja berjam-jam untuk menyelesaikan tugas lebih awal sehingga saya bisa meninjaunya dan memberinya kesempatan untuk merevisinya. Dia mendapatkan B+ untuk tugas tersebut (dia mendapatkan nilai C dan lebih rendah).

Kebetulan, guru tidak hanya berusaha bersikap baik kepada kami dengan memberi tahu kami apa yang ingin kami dengar. Para guru tidak *tahu* yang ada di workshop growthminset kami. Ini karena kami juga memiliki bengkel lain. Lokakarya ini bertemu berkali-kali, dan mengajari mereka lebih banyak lagi keterampilan belajar. Dan siswa mendapat banyak perhatian pribadi dari tutor yang mendukung. Tetapi mereka tidak mempelajari mindset berkembang dan bagaimana menerapkannya.

Guru tidak tahu siswa mana yang pergi ke bengkel mana, tetapi mereka masih memilih Jimmy dan *banyak* dari para siswa dalam lokakarya mindset berkembang untuk memberi tahu kami bahwa mereka telah melihat perubahan nyata dalam motivasi mereka untuk belajar dan berkembang.

> Akhir-akhir ini saya telah memperhatikan bahwa beberapa siswa memiliki apresiasi yang lebih besar untuk perbaikan. . . . R. berkinerja di bawah standar. . . . Dia telah belajar menghargai peningkatan dari nilai 52, 46, dan 49 menjadi nilai 67 dan 71. . . . Dia menghargai pertumbuhannya dalam belajar Matematika.
>
> M. jauh di bawah tingkat kelas. Selama beberapa minggu terakhir, dia secara sukarela meminta bantuan ekstra dari saya selama waktu makan siangnya untuk meningkatkan kinerjanya dalam mengerjakan ujian. Nilainya meningkat drastis dari gagal menjadi 84 pada ujian terbaru.
>
> Perubahan positif dalam motivasi dan perilaku terlihat di K. dan J. Mereka mulai bekerja keras secara konsisten.
>
> Beberapa siswa secara sukarela berpartisipasi dalam sesi tutor sebaya selama waktu makan siang mereka atau sepulang sekolah. Siswa seperti N. dan S. sedang lewat ketika mereka meminta bantuan ekstra dan termotivasi oleh prospek perbaikan belaka.

Kami sangat ingin melihat apakah lokakarya mempengaruhi nilai siswa, jadi, dengan izin mereka, kami melihat nilai akhir siswa di akhir semester. Kami terutama melihat nilai matematika mereka, karena ini mencerminkan pembelajaran nyata dari konsep-konsep baru yang menantang.

Sebelum lokakarya, nilai matematika siswa sangat buruk. Tapi setelah itu, lihatlah, siswa yang mengikuti lokakarya mindset berkembang menunjukkan lonjakan nilai mereka. Mereka sekarang jelas melakukan lebih baik daripada siswa yang pernah berada di bengkel lain.

Lokakarya mindset berkembang—hanya delapan sesi—memiliki dampak yang nyata. Penyesuaian keyakinan siswa yang satu ini seolah melepaskan kekuatan otak mereka dan menginspirasi mereka untuk bekerja dan berprestasi. Tentu saja, mereka berada di sekolah di mana para guru responsif terhadap curahan mereka

motivasi, dan bersedia bekerja ekstra untuk membantu mereka belajar. Meski begitu, temuan ini menunjukkan kekuatan mengubah pola pikir.

Para siswa di bengkel lain tidak membaik. Terlepas dari delapan sesi pelatihan keterampilan belajar dan hal-hal baik lainnya, mereka tidak menunjukkan kemajuan. Karena mereka tidak diajarkan untuk berpikir secara berbeda tentang pikiran mereka, mereka tidak termotivasi untuk mempraktikkan keterampilan.

Lokakarya pola pikir menempatkan siswa bertanggung jawab atas otak mereka. Terbebas dari pola pikir tetap, Jimmy dan orang lain seperti dia sekarang dapat menggunakan pikiran mereka dengan lebih bebas dan penuh.

OTAK

Masalah dengan bengkel itu adalah membutuhkan staf yang besar untuk mengirimkannya. Ini tidak mungkin dilakukan dalam skala besar. Ditambah lagi, para guru tidak terlibat secara langsung. Mereka bisa menjadi faktor besar dalam membantu mempertahankan keuntungan siswa. Jadi kami memutuskan untuk menempatkan lokakarya kami pada modul komputer interaktif dan guru membimbing kelas mereka melalui modul.

Dengan saran dari pakar pendidikan, pakar media, dan pakar otak, kami mengembangkan program “Brainology”™. Menampilkan tokoh-tokoh animasi, Chris dan Dahlia—anak kelas tujuh yang keren tapi bermasalah dengan tugas sekolahnya. Dahlia mengalami kesulitan dengan bahasa Spanyol, dan Chris dengan matematika. Mereka mengunjungi lab Dr. Cerebrus, seorang ilmuwan otak yang sedikit gila, yang mengajari mereka semua tentang otak dan perawatan serta pemberiannya. Dia mengajari mereka apa yang harus dilakukan untuk kinerja maksimal dari otak (seperti cukup tidur, makan dengan benar, dan menggunakan strategi belajar yang baik) dan dia mengajari mereka bagaimana otak tumbuh saat mereka belajar. Program ini, selama ini, menunjukkan kepada siswa bagaimana Chris dan Dahlia menerapkan pelajaran ini ke tugas sekolah mereka. Bagian interaktif memungkinkan siswa untuk melakukan eksperimen otak,

Berikut adalah beberapa siswa kelas tujuh yang menulis tentang bagaimana program ini mengubah mereka:

> Setelah Brainology, saya sekarang memiliki pandangan baru tentang berbagai hal. Sekarang, sikap saya terhadap mata pelajaran yang saya hadapi adalah saya berusaha lebih keras untuk belajar dan

menguasai keterampilan. . . . Saya telah menggunakan waktu saya dengan lebih bijak, belajar setiap hari dan meninjau catatan yang saya buat pada hari itu. Saya sangat senang mengikuti program ini karena meningkatkan kecerdasan saya tentang otak.

Saya memang berubah pikiran tentang cara kerja otak dan saya melakukan berbagai hal secara berbeda. saya akan berusaha lebih keras karena saya tahu bahwa semakin Anda mencoba semakin banyak otak Anda bekerja.

Yang bisa saya katakan adalah bahwa Brainology mengubah nilai saya. Selamat jalan!

Program Brainology semacam membuat saya mengubah cara saya bekerja dan belajar dan berlatih untuk pekerjaan sekolah sekarang saya tahu bagaimana otak saya bekerja dan apa yang terjadi ketika saya belajar.

Terima kasih telah membuat kami belajar lebih banyak dan membantu kami membangun otak kami! Saya benar-benar membayangkan neuron saya tumbuh lebih besar karena mereka membuat lebih banyak koneksi.

Guru memberi tahu kami bagaimana siswa yang sebelumnya tidak aktif sekarang berbicara tentang Brainology. Misalnya, mereka diajari bahwa ketika mereka belajar dengan baik dan mempelajari sesuatu, mereka memindahkannya dari penyimpanan sementara (memori kerja) ke penyimpanan yang lebih permanen (memori jangka panjang). Sekarang mereka berkata satu sama lain: "Saya harus memasukkannya ke dalam ingatan jangka panjang saya." "Maaf, hal itu tidak ada dalam ingatan jangka panjangku." “Kurasa aku hanya menggunakan memori kerjaku.”

Guru mengatakan bahwa siswa juga menawarkan untuk berlatih, belajar, membuat catatan, atau lebih memperhatikan untuk memastikan bahwa koneksi saraf akan dibuat. Seperti yang dikatakan salah satu siswa:

“Ya, program [B]rainologi sangat membantu. . . . Setiap kali saya berpikir untuk tidak melakukan pekerjaan, saya ingat bahwa neuron saya dapat tumbuh jika saya melakukan pekerjaan itu.”

Gurunya juga berubah. Mereka tidak hanya mengatakan hal-hal hebat tentang bagaimana siswa mereka mendapat manfaat, mereka juga mengatakan hal-hal hebat tentang wawasan yang mereka peroleh sendiri. Secara khusus, mereka mengatakan Brainology sangat penting untuk memahami:

"Itu *semua* siswa dapat belajar, bahkan mereka yang kesulitan dengan matematika dan pengendalian diri."

"Bahwa saya harus lebih bersabar karena belajar membutuhkan banyak waktu dan latihan."

"Cara kerja otak. . . . Setiap pembelajar belajar secara berbeda. Brainology membantu saya dalam mengajar untuk berbagai gaya belajar."

Workshop kami pergi ke anak-anak di dua puluh sekolah. Beberapa anak mengaku skeptis pada awalnya: "Saya dulu berpikir itu hanya waktu luang dan kartun yang bagus, tetapi saya mulai mendengarkannya dan saya mulai melakukan apa yang mereka suruh saya lakukan." Pada akhirnya, hampir semua anak melaporkan manfaat yang berarti.

LEBIH LANJUT TENTANG PERUBAHAN

Apakah perubahan itu mudah atau sulit? Sejauh ini terdengar mudah. Cukup belajar tentang mindset berkembang terkadang dapat memobilisasi orang untuk menghadapi tantangan dan bertahan.

Suatu hari salah satu mantan mahasiswa pascasarjana saya bercerita kepada saya. Tapi pertama-tama beberapa latar belakang. Di bidang saya, ketika Anda mengirimkan makalah penelitian untuk publikasi, makalah itu sering kali mewakili kerja bertahun-tahun. Beberapa bulan kemudian Anda menerima ulasan Anda: sekitar sepuluh halaman kritik—satu spasi. Jika editor masih menganggap makalah tersebut memiliki potensi, Anda akan diundang untuk merevisi dan mengirimkannya kembali *asalkan Anda dapat mengatasi setiap kritik.*

Murid saya mengingatkan saya pada saat dia mengirim penelitian tesisnya ke jurnal teratas di bidang kami. Ketika ulasan kembali, dia hancur. Dia telah dihakimi—pekerjaannya cacat dan, pada akhirnya, dia juga. Waktu berlalu, tetapi dia tidak bisa mendekati ulasan lagi atau mengerjakan kertas.

Kemudian saya menyuruhnya untuk mengubah pola pikirnya. "Dengar," kataku, "ini bukan tentangmu. Itu pekerjaan mereka. Tugas mereka adalah menemukan setiap kemungkinan cacat. Tugas Anda adalah belajar dari kritik dan membuat makalah Anda lebih baik." Dalam beberapa jam dia merevisi makalahnya, yang diterima dengan hangat. Dia memberi tahu saya: "Saya tidak pernah merasa dihakimi lagi. Tidak pernah. Setiap kali saya mendapat kritik itu, saya berkata pada diri sendiri, 'Oh, itu tugas mereka,' dan saya segera mengerjakannya.-*ku* pekerjaan."

Tapi perubahan juga sulit.

Ketika orang berpegang pada pola pikir tetap, seringkali karena suatu alasan. Pada titik tertentu dalam hidup mereka, itu melayani tujuan yang baik bagi mereka. Itu memberitahu mereka siapa mereka

siapa yang mereka inginkan (anak yang cerdas dan berbakat) dan itu memberi tahu mereka bagaimana menjadi itu (berkinerja baik). Dengan cara ini, ia memberikan formula untuk harga diri dan jalan menuju cinta dan rasa hormat dari orang lain.

Gagasan bahwa mereka layak dan akan dicintai sangat penting bagi anak-anak, dan—jika seorang anak tidak yakin untuk dihargai atau dicintai—pola pikir tetap tampaknya menawarkan jalan yang sederhana dan mudah untuk mencapainya.

Psikolog Karen Horney dan Carl Rogers, yang bekerja pada pertengahan 1900-an, keduanya mengajukan teori perkembangan emosi anak. Mereka percaya bahwa ketika anak kecil merasa tidak aman untuk diterima oleh orang tua mereka, mereka mengalami kecemasan yang besar. Mereka merasa tersesat dan sendirian di dunia yang rumit. Karena mereka baru berusia beberapa tahun, mereka tidak bisa begitu saja menolak orang tua mereka dan berkata, "Saya pikir saya akan melakukannya sendiri." Mereka harus menemukan cara untuk merasa aman dan memenangkan hati orang tua mereka.

Baik Horney dan Rogers mengusulkan agar anak-anak melakukan ini dengan menciptakan atau membayangkan "diri" lain yang mungkin lebih disukai orang tua mereka. Diri baru ini adalah apa yang mereka pikir sedang dicari oleh orang tua dan apa yang mungkin membuat mereka diterima oleh orang tua.

Seringkali, langkah-langkah ini merupakan penyesuaian yang baik terhadap situasi keluarga pada saat itu, memberikan rasa aman dan harapan kepada anak.

Masalahnya adalah bahwa diri baru ini—diri yang serba bisa, kuat, dan baik yang mereka coba sekarang ini—kemungkinan besar adalah diri dengan pola pikir tetap. Seiring waktu, sifat-sifat tetap mungkin menjadi perasaan seseorang tentang siapa mereka, dan memvalidasi sifat-sifat ini mungkin menjadi sumber utama harga diri mereka.

Perubahan pola pikir meminta orang untuk menyerah. Seperti yang dapat Anda bayangkan, tidak mudah untuk melepaskan sesuatu yang terasa seperti "diri" Anda selama bertahun-tahun dan yang telah memberi Anda jalan menuju harga diri. Dan terutama tidak mudah untuk menggantinya dengan pola pikir yang menyuruh Anda merangkul semua hal yang terasa mengancam: tantangan, perjuangan, kritik, kemunduran.

Ketika saya menukar mindset tetap saya dengan mindset berkembang, saya sangat menyadari betapa gelisahnya perasaan saya. Sebagai contoh, saya telah memberi tahu Anda bagaimana sebagai seorang fixed mindsetter, saya terus melacak semua kesuksesan saya setiap hari. Di penghujung hari yang baik, saya dapat melihat hasilnya (angka yang tinggi pada “penghitung” kecerdasan saya, “penghitung” kepribadian saya, dan seterusnya) dan merasa nyaman dengan diri saya sendiri. Tetapi ketika saya mengadopsi pola pikir pertumbuhan dan berhenti melacak, beberapa malam saya masih akan memeriksa penghitung mental saya dan menemukannya di nol. Itu membuat saya tidak aman untuk tidak dapat menimbun kemenangan saya.

Lebih buruk lagi, karena saya mengambil lebih banyak risiko, saya mungkin melihat ke belakang hari itu dan melihat semua kesalahan dan kemunduran. Dan merasa sengsara.

Terlebih lagi, pola pikir tetap tidak ingin pergi dengan anggun. Jika pola pikir tetap telah mengendalikan monolog internal Anda, ia dapat mengatakan beberapa hal yang cukup kuat kepada Anda ketika melihat penghitung itu di nol: "Kamu*tidak ada.*Itu bisa membuat Anda ingin segera keluar dan mengumpulkan beberapa angka tinggi. Pola pikir tetap pernah menawarkan Anda perlindungan dari perasaan itu, dan ia menawarkannya lagi kepada Anda.

Jangan ambil.

Lalu ada kekhawatiran bahwa Anda tidak akan menjadi diri sendiri lagi. Mungkin terasa seolah-olah mindset tetap memberi Anda ambisi, keunggulan, individualitas Anda. Mungkin Anda takut Anda akan menjadi roda gigi yang lunak seperti orang lain. Biasa.

Tetapi membuka diri untuk pertumbuhan membuat Anda*lagi*sendiri, tidak kurang. Ilmuwan, seniman, atlet, dan CEO yang berorientasi pada pertumbuhan yang telah kita lihat jauh dari gerakan humanoid. Mereka adalah orang-orang yang penuh dengan individualitas dan potensi mereka.

MEMBUKA DIRI ANDA UNTUK PERTUMBUHAN

Sisa buku ini cukup banyak tentang Anda. Pertama adalah beberapa latihan pola pikir di mana saya meminta Anda untuk menjelajah bersama saya ke dalam serangkaian dilema. Dalam setiap kasus, pertama-tama Anda akan melihat reaksi mindset tetap, dan kemudian mencari solusi mindset berkembang.

Dilema Pertama.Bayangkan Anda telah mendaftar ke sekolah pascasarjana. Anda melamar hanya ke satu tempat karena itu adalah sekolah yang Anda tuju. Dan Anda yakin akan diterima karena banyak orang menganggap pekerjaan Anda di bidang Anda orisinal dan menarik. Tapi kamu ditolak.

Reaksi Pola Pikir Tetap.Pada awalnya Anda mengatakan pada diri sendiri bahwa itu sangat kompetitif, jadi itu tidak benar-benar mencerminkan diri Anda. Mereka mungkin memiliki lebih banyak pelamar kelas satu daripada yang bisa mereka terima. Kemudian suara di kepala Anda mulai masuk. Ini memberitahu Anda bahwa Anda membodohi diri sendiri, merasionalisasi. Ini memberitahu Anda bahwa panitia penerimaan menemukan pekerjaan Anda biasa-biasa saja. Setelah

sementara, Anda mengatakan pada diri sendiri bahwa itu mungkin benar. Pekerjaannya mungkin biasa saja, pejalan kaki, dan mereka sudah melihatnya. Mereka adalah ahlinya. Putusan sudah masuk dan Anda tidak layak.

Dengan beberapa usaha Anda berbicara kembali ke kesimpulan pertama Anda, masuk akal, dan lebih menyanjung, dan Anda merasa lebih baik. Dalam pola pikir tetap (dan dalam sebagian besar terapi kognitif), itulah akhirnya. Anda telah mendapatkan kembali harga diri Anda, jadi pekerjaan selesai. Tapi dalam mindset berkembang, itu baru langkah pertama. Yang Anda lakukan hanyalah berbicara pada diri sendiri. Sekarang sampai pada bagian pembelajaran dan perbaikan diri.

Langkah Pola Pikir Pertumbuhan.Pikirkan tentang tujuan Anda dan pikirkan tentang apa yang dapat Anda lakukan untuk tetap berada di jalur yang tepat untuk mencapainya. Langkah apa yang dapat Anda ambil untuk membantu diri Anda sukses? Informasi apa yang bisa Anda kumpulkan?

Mungkin lain kali Anda bisa mendaftar ke lebih banyak sekolah. Atau mungkin, sementara itu, Anda dapat mengumpulkan lebih banyak informasi tentang apa yang membuat aplikasi bagus: Apa yang mereka cari? Pengalaman apa yang mereka hargai? Anda dapat mencari pengalaman tersebut sebelum aplikasi berikutnya.

Karena ini adalah kisah nyata, saya tahu langkah apa yang diambil pelamar yang ditolak. Dia diberi beberapa nasihat pola pikir yang kuat dan, beberapa hari kemudian, dia menelepon sekolah. Ketika dia menemukan orang yang relevan dan menceritakan situasinya, dia berkata, “Saya tidak ingin membantah keputusan Anda. Saya hanya ingin tahu, jika saya memutuskan untuk mendaftar lagi di masa mendatang, bagaimana saya dapat meningkatkan aplikasi saya. Saya akan sangat berterima kasih jika Anda bisa memberi saya beberapa umpan balik di sepanjang garis itu. ”

Tidak ada yang mencemooh permohonan jujur untuk umpan balik yang bermanfaat. Beberapa hari kemudian, dia meneleponnya kembali dan menawarkan izin masuk. Itu memang panggilan yang dekat dan, setelah mempertimbangkan kembali lamarannya, departemen memutuskan bahwa mereka dapat mengambil satu orang lagi tahun itu. Plus, mereka menyukai inisiatifnya.

Dia telah mencari informasi yang akan memungkinkan dia untuk belajar dari pengalaman dan meningkatkan di masa depan. Ternyata dalam hal ini dia tidak perlu meningkatkan aplikasinya. Dia harus terjun langsung ke dalam belajar di program pascasarjana barunya.

Rencana Yang Akan Anda Jalankan dan Rencana Yang Tidak Anda Lakukan

Bagian penting dari reaksi pelamar kami adalah panggilannya ke sekolah untuk mendapatkan informasi lebih lanjut. Itu tidak mudah. Setiap hari orang berencana untuk melakukan hal-hal yang sulit, tetapi mereka tidak melakukannya. Mereka berpikir, "Aku akan melakukannya besok," dan mereka bersumpah pada diri mereka sendiri bahwa mereka akan melanjutkan hari berikutnya. Penelitian oleh Peter Gollwitzer dan rekan-rekannya menunjukkan bahwa sumpah, bahkan sumpah yang kuat, seringkali tidak berguna. Hari berikutnya datang dan hari berikutnya pergi.

Apa yang berhasil adalah membuat rencana yang jelas dan konkret: "Besok saat istirahat, saya akan minum teh, menutup pintu ke kantor saya, dan menelepon sekolah pascasarjana." Atau, dalam kasus lain: “Pada hari Rabu pagi, tepat setelah saya bangun dan menyikat gigi, saya akan duduk di meja saya dan mulai menulis laporan saya.” Atau: “Malam ini, setelah hidangan makan malam selesai, saya akan duduk dengan istri saya di ruang tamu dan berdiskusi. Saya akan mengatakan kepadanya, 'Sayang, saya ingin membicarakan sesuatu yang menurut saya akan membuat kita lebih bahagia.' ”

Pikirkan sesuatu yang perlu Anda lakukan, sesuatu yang ingin Anda pelajari, atau masalah yang harus Anda hadapi. Apa itu? Sekarang buat rencana konkret.*Kapan* akankah Anda menindaklanjuti rencana Anda?*Di mana*akankah kamu melakukannya?*Bagaimana*akankah kamu melakukannya? Pikirkan tentang hal itu dengan detail yang jelas.

Rencana konkret ini—rencana yang dapat Anda visualisasikan—tentang*kapan, dimana,* dan *bagaimana*Anda akan melakukan sesuatu yang mengarah ke tingkat tindak lanjut yang sangat tinggi, yang tentu saja meningkatkan peluang keberhasilan.

Jadi idenya bukan hanya membuat rencana pola pikir berkembang, tetapi juga memvisualisasikan, secara konkret, bagaimana Anda akan melaksanakannya.

Merasa Buruk, Tapi Berbuat Baik

Mari kita kembali beberapa paragraf ketika Anda ditolak oleh sekolah pascasarjana. Misalkan usaha Anda untuk membuat diri Anda merasa lebih baik telah gagal.*Anda masih bisa mengambil langkah mindset berkembang.*Anda dapat merasa sengsara dan masih mencari informasi yang akan membantu Anda meningkatkan diri.

Kadang-kadang setelah saya mengalami kemunduran, saya melalui proses berbicara kepada diri sendiri tentang apa artinya dan bagaimana saya berencana untuk menghadapinya. Semuanya tampak baik-baik saja—sampai saya tidur di atasnya. Dalam tidur saya, saya bermimpi demi mimpi kehilangan, kegagalan, atau penolakan, tergantung pada apa yang terjadi. Suatu kali ketika saya mengalami kehilangan, saya pergi tidur dan mengalami mimpi berikut: Rambut saya rontok, gigi saya rontok, saya punya bayi dan meninggal, dan seterusnya. Lain kali ketika saya merasa ditolak, mimpi saya menghasilkan pengalaman penolakan yang tak terhitung jumlahnya—

nyata dan imajiner. Dalam setiap kejadian, insiden itu memicu sebuah tema, dan imajinasi saya yang terlalu aktif mengumpulkan semua variasi tema untuk ditempatkan di hadapan saya. Ketika saya bangun, saya merasa seolah-olah saya telah melalui perang.

Alangkah baiknya jika ini tidak terjadi,*tapi itu tidak relevan.*Mungkin lebih mudah untuk memobilisasi tindakan jika saya merasa lebih baik, tetapi itu tidak masalah. Rencana adalah rencana. Ingat siswa yang depresi dengan mindset berkembang? Semakin buruk perasaan mereka, semakin mereka melakukan hal yang konstruktif. Semakin sedikit mereka menyukainya, semakin mereka membuat diri mereka melakukannya.

Hal yang penting adalah membuat rencana yang konkrit, berorientasi pada pertumbuhan, dan menaatinya.

Pilihan Draf Nomor Satu

Dilema terakhir tampak sulit, tetapi, pada dasarnya, diselesaikan dengan panggilan telepon. Sekarang bayangkan Anda seorang quarterback yang menjanjikan. Faktanya, Anda adalah pemenang piala Heisman, penghargaan tertinggi sepak bola perguruan tinggi. Anda adalah draft pick teratas Philadelphia Eagles, tim yang selalu Anda impikan untuk bermain. Jadi apa dilemanya?

Dilema Kedua.Tekanannya luar biasa. Anda mendambakan waktu bermain dalam permainan, tetapi setiap kali mereka menempatkan Anda dalam permainan untuk menguji Anda, Anda menjadi cemas dan kehilangan fokus. Anda selalu keren di bawah tekanan, tetapi inilah kelebihannya. Sekarang yang Anda lihat hanyalah pria-pria raksasa yang datang ke arah Anda—dua ratus pon pria-pria raksasa yang ingin memisahkan Anda. Orang-orang raksasa yang bergerak lebih cepat dari yang pernah Anda bayangkan. Anda merasa terpojok. . . tidak berdaya.

Reaksi Pola Pikir Tetap.Anda menyiksa diri sendiri dengan gagasan bahwa quarterback adalah pemimpin dan Anda bukan pemimpin. Bagaimana Anda bisa menginspirasi kepercayaan diri rekan satu tim Anda ketika Anda tidak bisa beraksi bersama untuk memberikan operan yang bagus atau berebut beberapa yard? Untuk memperburuk keadaan, para penyiar olahraga terus bertanya,*Apa yang terjadi dengan heran anak itu?*

Untuk meminimalkan penghinaan yang Anda mulai simpan sendiri dan, untuk menghindari penyiar olahraga, Anda menghilang ke ruang ganti tepat setelah pertandingan.

Wah. Apakah ini resep untuk sukses? Langkah apa yang dapat Anda ambil untuk membuat segalanya lebih baik? Pikirkan tentang sumber daya yang Anda miliki dan bagaimana Anda bisa

gunakan mereka. Tapi pertama-tama, putar pola pikir Anda.

Langkah Pola Pikir Pertumbuhan.Dalam mindset berkembang, Anda mengatakan pada diri sendiri bahwa beralih ke profesional adalah langkah besar, yang membutuhkan banyak penyesuaian dan banyak pembelajaran. Ada banyak hal yang mungkin belum Anda ketahui dan sebaiknya Anda mulai mencari tahu.

Anda mencoba menghabiskan lebih banyak waktu dengan quarterback veteran, mengajukan pertanyaan kepada mereka dan menonton rekaman bersama mereka. Alih-alih menyembunyikan rasa tidak aman Anda, Anda berbicara tentang betapa berbedanya dengan kuliah. Mereka, pada gilirannya, memberi tahu Anda bahwa itulah yang mereka rasakan. Bahkan, mereka berbagi cerita memalukan mereka dengan Anda.

Anda bertanya kepada mereka apa yang mereka lakukan untuk mengatasi kesulitan awal dan mereka mengajari Anda teknik mental dan fisik mereka. Saat Anda mulai merasa lebih terintegrasi ke dalam tim, Anda menyadari bahwa Anda adalah bagian dari organisasi yang ingin membantu Anda tumbuh, bukan menghakimi dan meremehkan Anda. Daripada khawatir bahwa mereka membayar lebih untuk bakat Anda, Anda mulai memberi mereka kerja keras dan semangat tim yang sangat berharga.

ORANG YANG TIDAK INGIN BERUBAH

Hak: Dunia berhutang padamu

Banyak orang dengan mindset tetap berpikir bahwa*dunia*perlu berubah, bukan mereka. Mereka merasa berhak atas sesuatu yang lebih baik—pekerjaan, rumah, atau pasangan yang lebih baik. Dunia harus mengenali kualitas khusus mereka dan memperlakukan mereka sesuai dengan itu. Mari beralih ke dilema berikutnya dan bayangkan diri Anda dalam situasi ini.

Dilema Selanjutnya.“Inilah saya,” Anda berpikir, “dalam pekerjaan tingkat rendah ini. Ini merendahkan. Dengan bakat saya, saya tidak harus bekerja seperti ini. Saya seharusnya berada di atas sana bersama anak-anak lelaki besar, menikmati kehidupan yang baik.” Bos Anda berpikir Anda memiliki sikap yang buruk. Ketika dia membutuhkan seseorang untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab, dia tidak berpaling kepada Anda. Ketika saatnya untuk memberikan promosi, dia tidak termasuk Anda.

Reaksi Pola Pikir Tetap.“Dia diancam olehku,” katamu getir. Pola pikir tetap Anda memberi tahu Anda bahwa, karena siapa Anda, Anda seharusnya

secara otomatis didorong ke tingkat atas bisnis. Dalam pikiran Anda, orang harus melihat bakat Anda dan menghargai Anda. Ketika mereka tidak melakukannya, itu tidak adil. Kenapa harus *Anda* mengubah? Anda hanya ingin hak Anda.

Tetapi menempatkan diri Anda dalam mindset berkembang, apa saja cara baru yang dapat Anda pikirkan dan beberapa langkah yang dapat Anda ambil? Misalnya, cara baru apa yang dapat Anda pikirkan tentang usaha? Tentang belajar? Dan bagaimana Anda dapat bertindak berdasarkan pemikiran baru ini dalam pekerjaan Anda?

Nah, Anda bisa mempertimbangkan untuk bekerja lebih keras dan lebih membantu orang-orang di tempat kerja. Anda dapat menggunakan waktu Anda untuk mempelajari lebih lanjut tentang bisnis yang Anda geluti daripada mengeluh tentang status rendah Anda. Mari kita lihat bagaimana ini mungkin terlihat.

Langkah Pola Pikir Pertumbuhan. Tapi pertama-tama, mari kita perjelas. Untuk waktu yang lama, menakutkan untuk berpikir melepaskan gagasan menjadi superior. Manusia biasa yang biasa-biasa saja bukanlah yang Anda inginkan. Bagaimana Anda bisa merasa baik tentang diri Anda jika Anda tidak lebih berharga daripada orang-orang yang Anda pandang rendah?

Anda mulai mempertimbangkan gagasan bahwa beberapa orang menonjol karena komitmen dan usaha mereka. Sedikit demi sedikit Anda mencoba lebih berusaha dan melihat apakah Anda mendapatkan lebih banyak imbalan yang Anda inginkan. Anda lakukan.

Meskipun Anda perlahan dapat menerima gagasan bahwa upaya mungkin *diperlukan,* Anda masih tidak dapat menerima bahwa itu bukan jaminan. Sudah cukup penghinaan untuk bekerja dalam berbagai hal, tetapi untuk bekerja dan *tetap* tidak membuat mereka menjadi seperti yang Anda inginkan—sekarang, itu benar-benar tidak adil. Itu berarti Anda bisa bekerja keras dan orang lain masih bisa mendapatkan promosi. Memalukan.

Ini adalah waktu yang lama sebelum Anda mulai *Nikmati* menempatkan dalam usaha dan waktu yang lama sebelum Anda mulai berpikir dalam hal belajar. Alih-alih melihat waktu Anda di bagian bawah tangga perusahaan sebagai penghinaan, Anda perlahan-lahan melihat bahwa Anda dapat belajar banyak di bagian bawah yang dapat sangat membantu Anda naik ke puncak. Mempelajari mur dan baut perusahaan nantinya bisa memberi Anda keuntungan besar. Semua CEO top mindset berkembang kami mengetahui perusahaan mereka dari atas ke bawah, luar dalam, dan terbalik.

Alih-alih melihat diskusi Anda dengan kolega Anda sebagai waktu yang dihabiskan untuk mendapatkan apa yang Anda inginkan, Anda mulai memahami gagasan membangun hubungan atau bahkan membantu kolega Anda berkembang dengan cara yang mereka hargai. Ini bisa

menjadi sumber kepuasan baru. Anda mungkin mengatakan bahwa Anda mengikuti jejak Bill Murray dan pengalaman Groundhog Day-nya.

Saat Anda menjadi orang yang lebih berpikiran berkembang, Anda kagum dengan bagaimana orang-orang mulai membantu Anda, mendukung Anda. Mereka tidak lagi tampak seperti musuh yang menyangkal apa yang pantas Anda dapatkan. Mereka semakin sering menjadi kolaborator menuju tujuan bersama. Ini menarik, Anda mulai ingin mengubah perilaku orang lain—dan Anda melakukannya.

Pada akhirnya, banyak orang dengan mindset tetap memahami bahwa jubah kekhususan mereka benar-benar merupakan baju zirah yang mereka buat untuk merasa aman, kuat, dan berharga. Meskipun mungkin telah melindungi mereka sejak awal, kemudian membatasi pertumbuhan mereka, mengirim mereka ke pertempuran yang mengalahkan diri sendiri, dan memutuskan mereka dari hubungan timbal balik yang memuaskan.

Penolakan: Hidupku Sempurna

Orang-orang dengan mindset tetap sering kali lari dari masalah mereka. Jika hidup mereka cacat, maka*mereka*cacat. Lebih mudah untuk percaya bahwa semuanya baik-baik saja. Coba dilema ini.

Dilema.Anda tampaknya memiliki segalanya. Anda memiliki karir yang memuaskan, pernikahan yang penuh kasih, anak-anak yang luar biasa, dan teman-teman yang setia. Tapi salah satu dari hal itu tidak benar. Tanpa Anda sadari, pernikahan Anda akan berakhir. Bukannya tidak ada tanda-tanda, tetapi Anda memilih untuk salah menafsirkannya. Anda memenuhi gagasan Anda tentang "peran pria" atau "peran wanita", dan tidak dapat mendengar keinginan pasangan Anda untuk lebih banyak berkomunikasi dan lebih banyak berbagi kehidupan Anda. Pada saat Anda bangun dan memperhatikan, sudah terlambat. Pasangan Anda telah melepaskan diri secara emosional dari hubungan tersebut.

Reaksi Pola Pikir Tetap.Anda selalu merasa kasihan pada orang yang bercerai, orang yang ditinggalkan. Dan sekarang kamu salah satunya. Anda kehilangan semua rasa berharga. Pasangan Anda, yang mengenal Anda secara intim, tidak menginginkan Anda lagi.

Selama berbulan-bulan, Anda tidak ingin melanjutkan, yakin bahwa bahkan anak-anak Anda akan lebih baik tanpa Anda. Anda perlu beberapa saat untuk mencapai titik di mana Anda merasa berguna atau kompeten. Atau penuh harapan. Sekarang sampai pada bagian yang sulit karena, meskipun Anda sekarang merasa sedikit lebih baik tentang diri Anda sendiri, Anda masih dalam mindset tetap. Anda memulai penilaian seumur hidup.

Dengan segala hal baik yang terjadi, suara batin Anda berkata,*Mungkin aku baik-baik saja.*Tapi dengan segala hal buruk yang terjadi, suara itu berkata,*Pasangan saya benar.*Setiap orang baru yang Anda temui juga dinilai—sebagai pengkhianat potensial.

Bagaimana Anda bisa memikirkan kembali pernikahan Anda, diri Anda sendiri, dan hidup Anda dari perspektif mindset berkembang? Mengapa Anda takut mendengarkan pasangan Anda? Apa yang bisa Anda lakukan? Apa yang harus Anda lakukan sekarang?

Langkah Pola Pikir Pertumbuhan.Pertama, bukan karena pernikahan, yang dulu Anda anggap baik, tiba-tiba berubah menjadi buruk atau selalu buruk. Itu adalah hal yang berkembang yang telah berhenti berkembang karena kekurangan makanan. Anda perlu memikirkan bagaimana Anda dan pasangan berkontribusi dalam hal ini, dan terutama tentang mengapa Anda tidak dapat mendengar permintaan untuk kedekatan dan berbagi yang lebih besar.

Saat Anda menyelidiki, Anda menyadari bahwa, dalam pola pikir tetap Anda, Anda melihat permintaan pasangan Anda sebagai kritik terhadap Anda yang tidak ingin Anda dengar. Anda juga menyadari bahwa pada tingkat tertentu, Anda takut tidak mampu melakukan keintiman yang diminta pasangan Anda. Jadi, alih-alih mengeksplorasi masalah ini dengan pasangan Anda, Anda menutup telinga, berharap mereka akan pergi.

Ketika suatu hubungan memburuk, ini adalah masalah yang kita semua perlu jelajahi secara mendalam, bukan untuk menilai diri kita sendiri atas apa yang salah, tetapi untuk mengatasi ketakutan kita dan mempelajari keterampilan komunikasi yang kita perlukan untuk membangun dan mempertahankan hubungan yang lebih baik di masa depan . Pada akhirnya, mindset berkembang memungkinkan orang untuk tidak melakukan penilaian dan kepahitan, tetapi pemahaman baru dan keterampilan baru.

Apakah seseorang dalam hidup Anda mencoba memberi tahu Anda sesuatu yang tidak ingin Anda dengar? Masuklah ke mindset berkembang dan dengarkan lagi.

MENGUBAH PIKIRAN ANAK ANDA

Banyak dari anak-anak kita, sumber daya kita yang paling berharga, terjebak dalam pola pikir tetap. Anda dapat memberi mereka lokakarya Brainology pribadi. Mari kita lihat beberapa cara untuk melakukan ini.

Pola Pikir Tetap Dewasa Sebelum waktunya

Kebanyakan anak-anak yang mengadopsi pola pikir tetap tidak menjadi orang percaya yang benar-benar bersemangat sampai nanti di masa kanak-kanak. Tetapi beberapa anak melakukannya lebih awal.

Dilema.Bayangkan putra kecil Anda pulang dari sekolah suatu hari dan berkata kepada Anda, “Beberapa anak pintar dan beberapa anak bodoh. Mereka memiliki otak yang lebih buruk.” Anda terkejut. "Siapa yang memberitahumu itu?" Anda bertanya padanya, bersiap untuk mengadu ke sekolah. "Aku menemukannya sendiri," katanya bangga. Dia melihat bahwa beberapa anak dapat membaca dan menulis huruf dan menjumlahkan banyak angka, dan yang lainnya tidak. Dia menarik kesimpulannya. Dan dia berpegang teguh pada itu.

Putra Anda dewasa sebelum waktunya dalam semua aspek pola pikir tetap, dan segera pola pikir itu berkembang pesat. Dia tidak menyukai usaha—dia ingin otak cerdasnya menghasilkan sesuatu dengan cepat untuknya. Dan itu sering terjadi.

Ketika dia bermain catur dengan sangat cepat, pasangan Anda, berpikir untuk menginspirasi dia, menyewa film*Mencari Bobby Fischer,*sebuah film tentang seorang juara catur muda. Apa yang anak Anda pelajari dari film itu adalah bahwa Anda bisa kalah dan tidak lagi menjadi juara. Jadi dia pensiun. "Saya seorang juara catur," dia mengumumkan kepada semua orang. Seorang juara yang tidak akan bermain.

Karena dia sekarang mengerti apa artinya kehilangan, dia mengambil langkah lebih lanjut untuk menghindarinya. Dia mulai curang di Candy Land, Chutes and Ladders, dan game lainnya.

Dia sering berbicara tentang semua hal yang bisa dia lakukan dan anak-anak lain tidak bisa. Ketika Anda dan pasangan Anda mengatakan kepadanya bahwa anak-anak lain tidak bodoh, mereka hanya belum berlatih sebanyak dia, dia menolak untuk mempercayainya. Dia memperhatikan hal-hal dengan hati-hati di sekolah dan kemudian pulang ke rumah dan melaporkan, “Bahkan ketika guru menunjukkan kepada kita sesuatu yang baru, saya bisa melakukannya lebih baik daripada mereka. Saya tidak perlu berlatih.”

Anak laki-laki ini diinvestasikan dalam otaknya—bukan untuk membuatnya tumbuh tetapi dalam menyanyikan pujiannya. Anda sudah mengatakan kepadanya bahwa ini tentang latihan dan pembelajaran, bukan pintar dan bodoh, tetapi dia tidak membelinya. Apa lagi yang bisa Anda lakukan? Apa cara lain untuk menyampaikan pesan?

Langkah Pola Pikir Pertumbuhan.Anda memutuskan bahwa, daripada mencoba membujuknya keluar dari mindset tetap, Anda harus menjalani mindset berkembang. Di meja makan setiap malam, Anda dan pasangan menyusun diskusi seputar mindset berkembang, menanyakan setiap anak (dan satu sama lain): “Apa yang Anda pelajari

hari ini?" "Kesalahan apa yang kamu buat yang mengajarimu sesuatu?" "Apa yang kamu coba dengan keras hari ini?" Anda berkeliling meja dengan setiap pertanyaan, dengan penuh semangat mendiskusikan upaya, strategi, kemunduran, dan pembelajaran Anda dan satu sama lain.

Anda berbicara tentang keterampilan yang Anda miliki hari ini yang tidak Anda miliki kemarin karena latihan yang Anda lakukan. Anda mendramatisasi kesalahan yang Anda buat yang memegang kunci solusi, menceritakannya seperti kisah misteri. Anda menggambarkan dengan senang hati hal-hal yang Anda perjuangkan dan membuat kemajuan. Segera anak-anak tidak bisa menunggu setiap malam untuk menceritakan kisah mereka. "Ya ampun," kata Anda dengan heran, "Anda benar-benar menjadi lebih pintar hari ini!"

Ketika putra Anda yang berpikiran tetap bercerita tentang melakukan hal-hal yang lebih baik daripada anak-anak lain, semua orang berkata, "Ya, tetapi apa yang Anda pelajari?" Ketika dia berbicara tentang betapa mudahnya segalanya baginya di sekolah, Anda semua berkata, “Oh, itu terlalu buruk. Anda tidak belajar. Bisakah Anda menemukan sesuatu yang lebih sulit untuk dilakukan sehingga Anda bisa belajar lebih banyak?” Ketika dia menyombongkan diri sebagai seorang juara, Anda berkata, “Juara adalah orang-orang yang bekerja paling keras. Kamu bisa *menjadi* seorang juara. Besok, beri tahu saya sesuatu yang telah Anda lakukan untuk menjadi juara.” Anak malang, ini konspirasi. Dalam jangka panjang, dia tidak punya peluang.

Ketika dia mengerjakan pekerjaan rumahnya dan menyebutnya mudah atau membosankan, Anda mengajarinya menemukan cara untuk membuatnya lebih menyenangkan dan menantang. Jika dia harus menulis kata-kata, seperti *anak laki-laki,* Anda bertanya kepadanya, “Berapa banyak kata yang dapat Anda pikirkan tentang sajak itu dengan *anak laki-laki*? Tulis di kertas terpisah dan nanti kita bisa mencoba membuat kalimat yang memiliki semua kata.” Ketika dia menyelesaikan pekerjaan rumahnya, Anda memainkan permainan itu: "Anak laki-laki itu melemparkan mainan itu ke dalam kecap." “Gadis dengan circl [curl] memakan pirl [pearl].” Akhirnya, dia mulai menemukan caranya sendiri untuk membuat pekerjaan rumahnya lebih menantang.

Dan itu bukan hanya sekolah atau olahraga. Anda mendorong anak-anak untuk berbicara tentang cara mereka belajar berteman, atau cara mereka belajar memahami dan membantu orang lain. Anda ingin mengomunikasikan bahwa prestasi kecerdasan atau kecakapan fisik bukanlah yang Anda pedulikan.

Untuk waktu yang lama, putra Anda tetap tertarik pada pola pikir tetap. Dia menyukai gagasan bahwa dia pada dasarnya spesial—kasus ditutup. Dia tidak menyukai gagasan bahwa dia harus bekerja setiap hari untuk mendapatkan sedikit keterampilan atau pengetahuan. Menjadi bintang seharusnya tidak terlalu membebani. Namun ketika sistem nilai dalam keluarga bergeser ke arah mindset berkembang, dia ingin menjadi pemain. Jadi pada awalnya dia berbicara (squawking), kemudian dia berjalan (balking). Akhirnya, pergi semua

cara, ia menjadi pengawas pola pikir. Ketika siapa pun dalam keluarga tergelincir ke dalam pemikiran pola pikir tetap, dia senang menangkap mereka. "Hati-hati dengan apa yang Anda inginkan," canda Anda kepada pasangan Anda.

Pola pikir tetap sangat menggoda. Tampaknya menjanjikan nilai, kesuksesan, dan kekaguman seumur hidup kepada anak-anak hanya karena duduk di sana dan menjadi diri mereka sendiri. Itulah mengapa dibutuhkan banyak usaha untuk membuat mindset berkembang berkembang di mana mindset tetap telah berakar.

Benteng Ef Gone Awry

Terkadang masalah dengan anak tidak terlalu*kecil*upaya. itu juga*banyak.*Dan untuk alasan yang salah. Kita semua pernah mendengar tentang anak sekolah yang begadang sampai tengah malam setiap malam untuk belajar. Atau anak-anak yang dikirim ke tutor agar bisa mengungguli teman sekelasnya. Anak-anak ini bekerja keras, tetapi mereka biasanya tidak dalam mindset berkembang. Mereka tidak fokus pada cinta belajar. Mereka biasanya berusaha membuktikan diri kepada orang tua mereka.

Dan dalam beberapa kasus, orang tua mungkin menyukai hasil dari upaya tinggi ini: nilai, penghargaan, penerimaan ke sekolah unggulan. Mari kita lihat bagaimana Anda akan menangani yang satu ini.

Dilema.Anda bangga dengan putri Anda. Dia berada di puncak kelasnya dan membawa pulang nilai A. Dia pemain seruling yang belajar dengan guru terbaik di negeri ini. Dan Anda yakin dia akan masuk ke sekolah menengah swasta terbaik di kota. Tapi setiap pagi sebelum sekolah, dia sakit perut, dan beberapa hari dia muntah. Anda terus memberinya makanan yang hambar dan hambar untuk menenangkan perutnya yang sensitif, tetapi itu tidak membantu. Tidak pernah terpikir oleh Anda bahwa dia sangat gugup.

Ketika putri Anda didiagnosis menderita maag, itu seharusnya menjadi peringatan, tetapi Anda dan pasangan tetap tertidur. Anda terus melihatnya sebagai masalah pencernaan. Namun, dokter bersikeras agar Anda berkonsultasi dengan konselor keluarga. Dia memberi tahu Anda bahwa itu adalah bagian wajib dari perawatan putri Anda dan memberi Anda kartu dengan nama dan nomor konselor.

Reaksi Pola Pikir Tetap.Konselor memberi tahu Anda untuk menenangkan putri Anda: Beri tahu dia bahwa tidak apa-apa untuk tidak bekerja terlalu keras. Pastikan dia tidur lebih banyak. Jadi Anda, dengan patuh mengikuti instruksi, pastikan dia mengerti

tidur pada pukul sepuluh setiap malam. Tapi ini hanya memperburuk keadaan. Dia sekarang memiliki lebih sedikit waktu untuk menyelesaikan semua hal yang diharapkan darinya.

Terlepas dari apa yang dikatakan konselor, tidak terpikir oleh Anda bahwa dia mungkin ingin putri Anda tertinggal dari siswa lain. Atau kurang berprestasi di seruling. Atau berisiko tidak masuk ke sekolah menengah atas. Bagaimana itu bisa baik untuknya?

Konselor menyadari bahwa dia memiliki pekerjaan besar. Tujuan pertamanya adalah membuat Anda lebih sepenuhnya berhubungan dengan keseriusan masalah. Tujuan kedua adalah membuat Anda memahami peran Anda dalam masalah tersebut. Anda dan pasangan perlu melihat bahwa itu*milikmu*kebutuhan untuk kesempurnaan yang telah menyebabkan masalah. Putri Anda tidak akan membuat dirinya compang-camping jika dia tidak takut kehilangan persetujuan Anda. Tujuan ketiga adalah menyusun rencana konkret yang dapat Anda ikuti.

Dapatkah Anda memikirkan beberapa hal nyata yang dapat dilakukan untuk membantu putri Anda memasuki mindset berkembang sehingga ia dapat bersantai dan mendapatkan kesenangan dari hidupnya?

Langkah Pola Pikir Pertumbuhan.Rencana yang disarankan konselor akan memungkinkan putri Anda mulai menikmati hal-hal yang dia lakukan. Pelajaran seruling ditunda. Putri Anda diberitahu bahwa dia dapat berlatih sebanyak atau sesedikit yang dia inginkan untuk kesenangan murni dari musik dan tidak ada yang lain.

Dia harus mempelajari materi sekolahnya untuk belajar darinya, bukan untuk menjejalkan segala sesuatu yang mungkin ke dalam kepalanya. Konselor merujuknya ke tutor yang mengajarinya cara belajar untuk memahami. Tutor juga mendiskusikan materi dengannya dengan cara yang menarik dan menyenangkan. Belajar sekarang memiliki arti baru. Ini bukan tentang mendapatkan nilai tertinggi untuk membuktikan kecerdasan dan nilainya kepada orang tuanya. Ini tentang mempelajari berbagai hal dan memikirkannya dengan cara yang menarik.

Guru putri Anda dibawa ke dalam lingkaran untuk mendukungnya dalam reorientasinya menuju pertumbuhan. Mereka diminta untuk berbicara dengannya tentang (dan memujinya untuk) proses belajarnya daripada bagaimana dia melakukannya dalam ujian. ("Saya dapat melihat bahwa Anda benar-benar memahami bagaimana menggunakan metafora dalam tulisan Anda." "Saya dapat melihat bahwa Anda benar-benar menyukai proyek Anda di suku Inca. Ketika saya membacanya, saya merasa seperti berada di Peru kuno.") Anda diajarkan untuk berbicara dengannya dengan cara ini juga.

Akhirnya, konselor sangat mendesak agar putri Anda bersekolah di sekolah menengah yang lebih ringan daripada yang Anda perhatikan. Ada sekolah bagus lainnya yang lebih fokus pada pembelajaran dan kurang pada nilai dan nilai ujian. Anda membawa putri Anda berkeliling dan menghabiskan waktu di setiap sekolah. Kemudian dia mendiskusikan dengan Anda dan konselor mana yang paling membuat dia bersemangat dan merasa paling nyaman.

Perlahan, Anda belajar memisahkan kebutuhan dan keinginan Anda darinya. Anda mungkin membutuhkan seorang putri yang menjadi nomor satu dalam segala hal, tetapi putri Anda membutuhkan sesuatu yang lain: penerimaan dari orang tuanya dan kebebasan untuk tumbuh. Saat Anda melepaskannya, putri Anda menjadi jauh lebih benar-benar terlibat dalam hal-hal yang dia lakukan. Dia melakukannya untuk minat dan pembelajaran, dan dia melakukannya dengan sangat baik.

Apakah anak Anda mencoba memberi tahu Anda sesuatu yang tidak ingin Anda dengar? Anda tahu iklan yang menanyakan, “Apakah Anda tahu di mana anak Anda sekarang?” Jika Anda tidak dapat mendengar apa yang anak Anda coba sampaikan kepada Anda—dengan kata-kata atau tindakan—maka Anda tidak tahu di mana anak Anda berada. Masuki mindset berkembang dan dengarkan lebih keras.

PIKIRAN DAN KEKUASAAN

Terkadang kita tidak terlalu ingin mengubah diri kita sendiri. Kami hanya ingin bisa menurunkan berat badan dan mempertahankannya. Atau berhenti merokok. Atau kendalikan amarah kita.

Beberapa orang memikirkan hal ini dengan pola pikir yang tetap. Jika Anda kuat dan memiliki kemauan, Anda bisa melakukannya. Tetapi jika Anda lemah dan tidak memiliki kemauan keras, Anda tidak bisa. Orang yang berpikir seperti ini mungkin dengan tegas memutuskan untuk melakukan sesuatu, tetapi mereka tidak akan mengambil tindakan khusus untuk memastikan mereka berhasil. Inilah orang-orang yang akhirnya berkata, “Berhenti itu mudah. Aku sudah melakukannya ratusan kali.”

Ini seperti siswa kimia yang kita bicarakan sebelumnya. Mereka yang memiliki pola pikir tetap berpikir: “Jika saya memiliki kemampuan, saya akan melakukannya dengan baik; jika tidak, saya tidak akan melakukannya.” Akibatnya, mereka tidak menggunakan strategi canggih untuk membantu diri mereka sendiri. Mereka hanya belajar dengan sungguh-sungguh tetapi dangkal dan berharap yang terbaik.

Ketika orang-orang dengan mindset tetap gagal dalam ujian mereka—dalam kimia, diet, merokok, atau kemarahan—mereka menyalahkan diri mereka sendiri. Mereka tidak kompeten, lemah,

atau orang jahat. Kemana kamu pergi dari sana?

Reuni SMA kedua puluh lima teman saya Nathan akan datang, dan ketika dia berpikir tentang bagaimana mantan pacarnya akan ada di sana, dia memutuskan untuk kehilangan perutnya. Dia tampan dan bugar di sekolah menengah dan dia tidak ingin tampil sebagai pria paruh baya yang gemuk.

Nathan selalu mengolok-olok wanita dan diet mereka. Apa keributan besar? Anda hanya perlu sedikit pengendalian diri. Untuk menurunkan berat badan, dia memutuskan dia hanya akan makan sebagian dari apa yang ada di piringnya. Tapi setiap kali dia makan, makanan di piring menghilang. "Aku mengacaukannya!" katanya, merasa gagal dan memesan makanan penutup—entah untuk menutup kegagalan atau untuk mengangkat suasana hatinya.

Saya akan berkata, “Nathan, ini tidak berhasil. Anda membutuhkan sistem yang lebih baik. Mengapa tidak menyisihkan sebagian makanan di awal atau meminta restoran membungkusnya untuk dibawa pulang? Mengapa tidak mengisi piring Anda dengan sayuran tambahan, sehingga akan terlihat seperti lebih banyak makanan? Ada banyak hal yang bisa kamu lakukan.” Untuk ini dia akan berkata, "Tidak, saya harus kuat."

Nathan akhirnya melakukan salah satu dari diet ketat cair itu, menurunkan berat badan untuk reuni, dan mengembalikan lebih banyak daripada yang hilang setelahnya. Saya tidak yakin bagaimana ini menjadi kuat, dan bagaimana menggunakan beberapa strategi sederhana menjadi lemah.

Lain kali Anda mencoba diet, pikirkan Nathan dan ingat bahwa tekad bukan hanya sesuatu yang Anda miliki atau tidak miliki. Kemauan membutuhkan bantuan. Saya akan kembali ke titik ini.

Amarah

Mengontrol kemarahan adalah hal lain yang menjadi masalah bagi banyak orang. Sesuatu memicu amarah mereka dan mereka pergi, kehilangan kendali atas mulut mereka atau lebih buruk lagi. Di sini juga, orang mungkin bersumpah bahwa lain kali mereka akan berbeda. Pengendalian amarah adalah masalah besar antara pasangan dan antara orang tua dan anak-anak, bukan hanya karena pasangan dan anak-anak melakukan hal-hal yang membuat kita marah, tetapi juga karena kita mungkin berpikir bahwa kita memiliki hak yang lebih besar untuk melepaskannya ketika mereka melakukannya. Coba yang ini.

Dilema.Bayangkan Anda adalah orang yang baik dan penuh perhatian—seperti Anda mungkin - biasanya. Anda mencintai pasangan Anda dan merasa beruntung memiliki mereka sebagai pasangan Anda. Tapi ketika mereka melanggar salah satu aturanmu, seperti membuang sampah

meluap sebelum mengeluarkannya, Anda merasa dikhianati secara pribadi dan mulai mengkritik. Itu dimulai dengan "Aku sudah memberitahumu ribuan kali," kemudian berlanjut ke "Kamu tidak pernah melakukan sesuatu dengan benar." Ketika mereka masih tidak terlihat malu, Anda menyala, menghina kecerdasan mereka (“Mungkin Anda tidak cukup pintar untuk mengingat sampah”) dan karakter mereka (“Jika Anda tidak begitu tidak bertanggung jawab, Anda tidak akan . . . ” “Jika Anda peduli pada siapa pun selain diri Anda sendiri, Anda akan . . . ”). Dengan penuh amarah, Anda kemudian membawa segala sesuatu yang dapat Anda pikirkan untuk mendukung kasus Anda: "Ayah saya juga tidak pernah mempercayai Anda," atau "Bos Anda benar ketika dia mengatakan Anda dibatasi." Pasangan Anda harus meninggalkan tempat itu untuk keluar dari jangkauan kemarahan Anda yang memuncak.

Reaksi Pola Pikir Tetap.Anda merasa benar tentang kemarahan Anda untuk sementara waktu, tetapi kemudian Anda menyadari bahwa Anda telah bertindak terlalu jauh. Anda tiba-tiba mengingat semua cara bahwa pasangan Anda adalah pasangan yang mendukung dan merasa sangat bersalah. Kemudian Anda berbicara sendiri kembali ke gagasan bahwa Anda juga adalah orang baik, yang baru saja tergelincir—kehilangan itu—untuk sementara. “Saya benar-benar telah mempelajari pelajaran saya,” pikir Anda. “Aku tidak akan pernah melakukan ini lagi.”

Tetapi percaya bahwa Anda dapat mempertahankan orang baik itu di garis depan di masa depan, Anda tidak memikirkan strategi yang dapat Anda gunakan lain kali untuk mencegah gejolak. Itu sebabnya waktu berikutnya adalah salinan karbon dari waktu sebelumnya.

Pola Pikir Pertumbuhan dan Pengendalian Diri

Beberapa orang berpikir tentang menurunkan berat badan atau mengendalikan amarah mereka dengan cara berpikir yang berkembang. Mereka menyadari bahwa untuk berhasil, mereka perlu belajar dan mempraktikkan strategi yang cocok untuk mereka.

Ini seperti siswa kimia dengan mindset berkembang. Mereka menggunakan teknik belajar yang lebih baik, merencanakan waktu belajar mereka dengan cermat, dan menjaga motivasi mereka. Dengan kata lain, mereka menggunakan setiap strategi yang mungkin untuk memastikan mereka berhasil.

Sama seperti mereka, orang-orang dengan mindset berkembang tidak hanya membuat resolusi Tahun Baru dan menunggu untuk melihat apakah mereka mematuhinya. Mereka memahami bahwa untuk diet, mereka perlu merencanakan. Mereka mungkin perlu menjauhkan makanan penutup dari rumah. Atau pikirkan terlebih dahulu tentang apa yang harus dipesan di restoran. Atau jadwalkan belanja seminggu sekali. Atau pertimbangkan untuk berolahraga lebih banyak.

Mereka berpikir secara aktif tentang pemeliharaan. Kebiasaan apa yang harus mereka kembangkan untuk melanjutkan pencapaian yang telah mereka capai?

Lalu ada kemunduran. Mereka tahu bahwa kemunduran akan terjadi. Jadi, alih-alih menyalahkan diri sendiri, mereka bertanya: “Apa yang bisa saya pelajari dari ini? Apa yang akan saya lakukan lain kali ketika saya berada dalam situasi ini? Ini adalah proses belajar — bukan pertempuran antara kamu yang jahat dan kamu yang baik.

Dalam episode terakhir itu, apa yang bisa Anda lakukan dengan kemarahan Anda? Pertama, pikirkan tentang *mengapa* Anda begitu bersemangat. Anda mungkin merasa tidak dihargai dan tidak dihargai ketika pasangan Anda melalaikan tugas atau melanggar aturan Anda—seolah-olah mereka berkata kepada Anda, “Kamu tidak penting. Kebutuhan Anda sepele. Aku tidak bisa diganggu.”

Reaksi pertama Anda adalah dengan marah mengingatkan mereka tentang tugas mereka. Tetapi di balik itu adalah pembalasan Anda, semacam "Oke, jika Anda pikir Anda sangat penting, coba ini untuk ukuran."

Pasangan Anda, alih-alih meyakinkan Anda tentang pentingnya Anda, hanya bersiap menghadapi serangan gencar. Sementara itu, Anda menganggap keheningan sebagai bukti bahwa mereka merasa lebih unggul, dan itu memicu eskalasi Anda.

Apa yang bisa dilakukan? Beberapa hal. Pertama, pasangan tidak bisa membaca pikiran Anda, jadi ketika situasi yang memicu kemarahan muncul, Anda harus dengan jujur memberi tahu mereka bagaimana perasaan Anda. “Saya tidak yakin mengapa, tetapi ketika Anda melakukan itu, itu membuat saya merasa tidak penting. Seperti Anda tidak dapat diganggu untuk melakukan hal-hal yang penting bagi saya.

Mereka, pada gilirannya, dapat meyakinkan Anda bahwa mereka peduli dengan perasaan Anda dan akan mencoba untuk lebih waspada. (“Apakah Anda bercanda?” Anda berkata. “Pasangan saya tidak akan pernah melakukan itu.” Nah, Anda dapat memintanya secara langsung, seperti yang kadang-kadang saya lakukan: “Tolong beri tahu saya bahwa Anda peduli dengan perasaan saya dan Anda akan mencoba untuk lebih waspada.”)

Ketika Anda merasa kehilangannya, Anda dapat belajar untuk meninggalkan ruangan dan menuliskan pikiran-pikiran terburuk Anda, diikuti dengan apa yang mungkin terjadi. *Betulkah* terjadi (“Dia tidak mengerti ini penting bagi saya,” “Dia tidak tahu apa yang harus dilakukan ketika saya mulai meledak”). Ketika Anda merasa cukup tenang, Anda dapat kembali ke situasi.

Anda juga dapat belajar untuk melonggarkan beberapa aturan Anda, karena setiap aturan bukanlah ujian untuk menghormati pasangan Anda terhadap Anda. Seiring waktu, Anda bahkan mungkin mendapatkan rasa humor tentang mereka. Misalnya, jika pasangan Anda meninggalkan beberapa kaus kaki di ruang tamu atau memasukkan barang-barang yang salah ke dalam daur ulang

tempat sampah, Anda mungkin menunjuk ke item yang menyinggung dan bertanya dengan tegas, "Apa artinya ini?" Anda bahkan mungkin tertawa terbahak-bahak.

Ketika orang membuang pemikiran baik-buruk, kuat-lemah yang tumbuh dari pola pikir tetap, mereka lebih mampu mempelajari strategi berguna yang membantu pengendalian diri. Setiap selang tidak berarti malapetaka. Ini seperti hal lain dalam mindset berkembang. Ini adalah pengingat bahwa Anda adalah manusia yang belum selesai dan petunjuk bagaimana melakukannya dengan lebih baik di lain waktu.

MENJAGA PERUBAHAN

Apakah orang mengubah pola pikir mereka untuk memajukan karir mereka, sembuh dari kehilangan, membantu anak-anak mereka berkembang, menurunkan berat badan, atau mengendalikan kemarahan mereka, perubahan perlu dipertahankan. Luar biasa—sekali masalah membaik, orang sering*berhenti melakukan apa yang menyebabkannya membaik.*Setelah Anda merasa lebih baik, Anda berhenti minum obat.

Tapi perubahan tidak bekerja seperti itu. Ketika Anda kehilangan berat badan, masalahnya tidak hilang. Atau ketika anak Anda mulai suka belajar, masalahnya tidak terpecahkan selamanya. Atau ketika Anda dan pasangan mulai berkomunikasi dengan lebih baik, itu bukan akhir dari segalanya. Perubahan ini harus didukung atau mereka bisa hilang lebih cepat daripada yang muncul.

Mungkin itu sebabnya Alcoholics Anonymous memberi tahu orang-orang bahwa mereka akan selalu menjadi pecandu alkohol—jadi mereka tidak akan berpuas diri dan berhenti melakukan apa yang perlu mereka lakukan untuk tetap sadar. Ini adalah cara untuk mengatakan, "Anda akan selalu rentan."

Inilah sebabnya mengapa perubahan pola pikir bukan tentang mengambil beberapa trik. Faktanya, jika seseorang tetap berada dalam mindset tetap dan menggunakan strategi pertumbuhan, itu bisa menjadi bumerang.

Wes, seorang ayah dengan mindset tetap, sudah kehabisan akal. Dia pulang ke rumah kelelahan dari pekerjaan setiap malam dan putranya, Mickey, akan menolak untuk bekerja sama. Wes ingin tenang, tapi Mickey berisik. Wes akan memperingatkannya, tetapi Mickey akan melanjutkan apa yang dia lakukan. Wes menganggapnya keras kepala, sulit diatur, dan tidak menghormati hak Wes sebagai seorang ayah. Seluruh adegan akan hancur menjadi pertandingan berteriak dan Mickey akhirnya akan dihukum.

Akhirnya, karena merasa tidak akan rugi apa-apa, Wes mencoba beberapa strategi berorientasi pertumbuhan. Dia menunjukkan rasa hormat atas upaya Mickey dan memujinya

strategi ketika dia empatik atau membantu. Perubahan haluan dalam perilaku Mickey sangat dramatis.

Tapi begitu perubahan haluan terjadi, Wes berhenti menggunakan strategi. Dia memiliki apa yang dia inginkan dan dia berharap itu akan terus berlanjut. Ketika tidak, dia menjadi lebih marah dan lebih menghukum daripada sebelumnya. Mickey telah menunjukkan dia*bisa*berperilaku dan sekarang menolak.

Hal yang sama sering terjadi pada pasangan dengan mindset tetap yang mulai berkomunikasi dengan lebih baik. Marlene dan Scott adalah apa yang saya dan suami saya sebut Bickersons. Yang mereka lakukan hanyalah pertengkaran: "Mengapa kamu tidak pernah mengambilnya sendiri?" "Aku mungkin jika kamu tidak cerewet seperti itu." "Aku tidak perlu mengomel jika kamu melakukan apa yang seharusnya kamu lakukan." “Siapa yang membuat*Anda*hakim dari apa *aku*yang harus di lakukan?"

Dengan konseling, Marlene dan Scott berhenti melompat pada hal-hal negatif. Semakin banyak, mereka mulai menghargai hal-hal bijaksana yang dilakukan pasangan mereka dan upaya yang dilakukan pasangan mereka. Cinta dan kelembutan yang mereka pikir sudah mati kembali. Tapi begitu kembali, mereka kembali. Dalam mindset tetap, hal-hal seharusnya tidak membutuhkan upaya seperti itu. Orang baik harus bertindak baik dan hubungan baik harus dibuka dengan cara yang baik.

Ketika pertengkaran itu berlanjut, itu lebih sengit dari sebelumnya karena itu mencerminkan semua harapan mereka yang kecewa.

Perubahan pola pikir bukan tentang mengambil beberapa petunjuk di sana-sini. Ini tentang melihat sesuatu dengan cara baru. Ketika orang—pasangan, pelatih dan atlet, manajer dan pekerja, orang tua dan anak-anak, guru dan siswa
— berubah ke mindset berkembang, mereka berubah dari a*hakim-dan-dihakimi* kerangka kerja untuk a*belajar-dan-membantu-belajar*kerangka. Komitmen mereka adalah untuk tumbuh, dan pertumbuhan membutuhkan banyak waktu, usaha, dan dukungan timbal balik untuk mencapai dan mempertahankannya.

PERJALANAN MENUJU PIKIRAN PERTUMBUHAN (BENAR)

Dibab 7, saya berbicara tentang “pola pikir pertumbuhan yang salah”. Jika Anda ingat, kolega saya Susan Mackie bertemu dengan orang-orang yang mengaku memiliki mindset berkembang tetapi, setelah diperiksa lebih dekat, ternyata tidak. Setelah diperingatkan, saya mulai melihat pola pikir pertumbuhan yang salah di mana-mana dan saya mengerti mengapa itu terjadi. Semua orang ingin tampak tercerahkan, tahu. Mungkin

sebagai orang tua, pendidik, pelatih, atau profesional bisnis, memiliki mindset berkembang diharapkan atau dikagumi.

Atau mungkin itu salahku. Apakah saya membuat perubahan ke mindset berkembang tampak terlalu mudah, sehingga orang tidak menyadari bahwa sebuah perjalanan diperlukan? Atau mungkin orang tidak tahu bagaimana melakukan perjalanan. Jadi mari kita bicara lebih banyak tentang perjalanan itu.

Perjalanan: Langkah 1

Anda akan terkejut mendengar saya mengatakan ini.*Langkah pertama adalah merangkul mindset tetap Anda.*Mari kita hadapi itu, kita semua memilikinya. Kita semua adalah campuran dari pertumbuhan dan pola pikir tetap dan kita perlu mengakui itu. Itu bukan pengakuan yang memalukan. Ini lebih seperti, selamat datang di ras manusia. Tetapi meskipun kita harus menerima bahwa beberapa pola pikir tetap berdiam di dalam, kita tidak harus menerima seberapa sering itu muncul dan seberapa besar kekacauan yang dapat ditimbulkannya ketika itu muncul.

Perjalanan: Langkah 2

Langkah kedua adalah menyadari pemicu pola pikir tetap Anda. Kapan "persona" pola pikir tetap Anda pulang untuk bertengger?

Bisa jadi saat Anda berpikir untuk mengambil tantangan baru yang besar. Persona pola pikir tetap Anda mungkin muncul dan berbisik, "Mungkin Anda tidak memiliki apa yang diperlukan, dan semua orang akan mengetahuinya."

Bisa jadi ketika Anda sedang berjuang dengan sesuatu dan Anda terus menemui jalan buntu. Persona pola pikir tetap Anda mungkin terbang dan menawarkan nasihatnya: “Menyerahlah. Itu hanya membuat Anda merasa frustrasi dan malu. Lakukan sesuatu yang lebih mudah.”

Bagaimana jika Anda merasa gagal? Kehilangan pekerjaan Anda. Kehilangan hubungan yang disayangi. Terganggu dengan cara yang sangat besar. Ini adalah orang langka yang tidak memiliki episode pola pikir tetap. Dan kita semua tahu betul apa yang dikatakan pola pikir tetap itu kepada kita: “Anda bukan orang yang Anda kira—dan Anda tidak akan pernah menjadi seperti itu.”

Bagaimana ketika Anda bertemu seseorang yang jauh lebih baik dari Anda berada di area yang Anda banggakan? Apa yang dikatakan suara dengan pola pikir tetap itu kepada Anda? Apakah itu memberitahu Anda bahwa Anda tidak akan pernah sebaik itu? Apakah itu membuat Anda sedikit membenci orang itu?

Bagaimana dengan mindset tetap kita terhadap orang lain? Jika kita adalah pendidik, apa yang terjadi setelah ujian berisiko tinggi? Apakah kita menilai siapa yang pintar dan siapa yang tidak? Jika kita manajer, apa yang terjadi selama dan setelah proyek besar? Apakah kita menilai bakat karyawan kita? Jika kita orang tua, apakah kita menekan anak-anak kita untuk membuktikan bahwa mereka lebih pintar dari yang lain dan membuat mereka merasa dihakimi berdasarkan nilai dan nilai ujian mereka?

Pikirkan tentang itu. Kapan baru-baru ini Anda terpicu menjadi pola pikir tetap? Apa yang terjadi untuk memanggil persona pola pikir tetap Anda? Apa yang berbisik di telinga Anda, dan bagaimana perasaan Anda?

Ketika saya meminta orang untuk memberi tahu saya kapan persona pola pikir tetap mereka biasanya muncul, inilah yang mereka katakan:

> “Ketika saya berada di bawah tekanan, persona fixed-mindset saya muncul. Dia memenuhi kepalaku dengan kebisingan dan membuatku tidak memperhatikan pekerjaan yang harus kulakukan. Kemudian saya merasa tidak bisa mencapai apa-apa. Perasaan cemas dan sedih juga menarik perhatiannya. Dia mencoba untuk melemahkan saya ketika saya sudah merasa sedih. Dia membuat komentar seperti 'Kamu tidak memiliki kemampuan untuk memahami konsep yang sulit. Anda telah mencapai batas Anda.' ” (Omong-omong, ini adalah seorang wanita yang menganggap persona pola pikir tetapnya sebagai laki-laki.)

> “Setiap kali saya menunjukkan kemalasan saya melalui penundaan, setiap kali saya berselisih dengan seseorang, setiap kali saya terlalu malu untuk berbicara dengan siapa pun di sebuah pesta, persona mindset tetap saya muncul. . . . Dia memberi tahu saya, 'KEGAGALAN Anda tidak mendefinisikan Anda.' Tentu saja, dia meneriakkan kata 'gagal,' dan membisikkan sisanya.”

> “Setiap kali saya gagal untuk memenuhi citra yang dia — persona pola pikir tetap saya — dibuat untuk saya, dia membuat saya merasa stres, defensif, dan tidak termotivasi. Dia tidak mengizinkan saya untuk mengambil risiko yang dapat mempengaruhi

reputasi kita sebagai orang sukses. Dia tidak membiarkan saya berbicara karena takut salah. Dia memaksaku untuk terlihat seperti orang yang bisa mengerti dan melakukan segalanya dengan mudah.”

“Ketika kita memiliki tenggat waktu kerja dan tim saya berada di bawah kendali, persona pola pikir tetap saya duduk dalam penilaian. Alih-alih memberdayakan tim saya, saya menjadi perfeksionis harping—tidak ada yang melakukannya dengan benar, tidak ada yang bekerja cukup cepat. Di mana semua ide terobosan itu? Kami tidak akan pernah berhasil. Akibatnya, saya sering hanya mengambil alih dan melakukan banyak pekerjaan sendiri. Tak perlu dikatakan, itu tidak memberikan keajaiban bagi moral tim.” (Kami akan mendengar lebih banyak dari pemimpin tim ini dan salah satu anggota timnya sebentar lagi.)

Saat Anda memahami pemicu Anda dan mengenal kepribadian Anda, jangan menilainya. Amati saja.

Perjalanan: Langkah 3

Sekarang beri nama persona pola pikir tetap Anda.

Anda mendengar saya dengan benar.

Saya menyaksikan Susan Mackie bekerja dengan para eksekutif keuangan yang telah memberikan nama-nama persona fixed-mindset mereka. Mereka berbicara tentang apa yang memicu persona mereka, dan orang teratas berkata, “Ketika kita dalam krisis, Duane muncul. Dia membuatku sangat kritis terhadap semua orang, dan aku menjadi suka memerintah dan menuntut daripada mendukung.” Seorang anggota tim wanita dengan cepat menjawab: “Ya, dan ketika Duane Anda muncul, Ianni saya datang mengaum. Ianni adalah pria macho yang membuatku merasa tidak kompeten. Jadi Duane-mu mengeluarkan Ianni-ku dan aku menjadi takut dan cemas, yang membuat Duane marah.” Dan berlanjutlah percakapan yang luar biasa ini. Para profesional canggih ini berbicara tentang kapan persona bernama mereka muncul, bagaimana hal itu membuat mereka merasa dan bertindak, dan bagaimana hal itu memengaruhi orang lain di sekitar mereka. Ngomong-ngomong, begitu mereka bisa memahami pemicu dan kepribadian satu sama lain,

Setiap musim gugur saya mengajar seminar mahasiswa baru—enam belas mahasiswa baru Stanford, sangat bersemangat dan sangat gugup. Setiap minggu saya memberi mereka yang berbeda

tugas untuk makalah singkat: Temukan sesuatu yang penting tentang diri Anda yang ingin Anda ubah dan ambil langkah pertama. . . . Lakukan sesuatu*sangat* mindset berkembang dalam melayani apa yang ingin Anda ubah. . . . Memproyeksikan diri Anda dua puluh lima tahun ke depan dan menulis surat kepada saya tentang di mana Anda berada dalam hidup Anda dan semua perjuangan, kekecewaan, kesulitan, dan kegagalan yang Anda temui di sepanjang jalan.

Tahun ini saya mencoba yang baru. Di masa lalu, saya telah menugaskan sebuah makalah yang meminta siswa untuk merenungkan pola pikir mereka, dan saya selalu meminta beberapa dari mereka mengklaim pola pikir lama dan pertumbuhan total. Tapi tahun ini saya meminta mereka untuk mengidentifikasi pemicu fixed-mindset mereka dan memberi nama pada persona fixedmindset mereka. Itu sangat menarik. Tidak ada satu siswa pun yang mengaku tidak memiliki trigger atau persona. Mereka semua mampu menulis dengan fasih (dan menyakitkan) tentang persona pola pikir tetap mereka, pemicunya, dan dampaknya.

> “Temui Gertrude, persona fixedmindset saya yang cerdik, histrionik, dan mementingkan diri sendiri. Dia menyelinap ke alam bawah sadarku dan melemahkanku. Nama Gertrude berarti 'tombak yang kuat', yang mencerminkan keteguhannya pada kekuatan alami yang tak tergoyahkan. Dia membenci kerja keras, tempat kedua, dan ketidaksempurnaan. Bau kegagalan atau ketidaksempurnaan apa pun dapat memicu masuknya Gertrude. Tiga detik lebih lambat dalam lomba renang?*Tidak ada tembakan di tim universitas*. Tidak menggambar potret diri sebaik gadis lain di kelasku?*Seni bukan milikmu.* Tidak bisa menggunakan kata-kata besar seperti kakak perempuan saya?*Kamu tidak akan pernah secerdas dia*. Gertrude meyakinkan saya bahwa kegagalan itu pasti. Satu kesalahan dapat merenggut kesuksesan masa depan saya.”

> “Hampir seperti pernikahan, saya tahu Sugardaddy akan bersama saya melalui suka dan duka, sakit dan sehat, dan hidup dan mati. Dia muncul ketika saya keluar dari zona nyaman saya, dikritik, atau mengalami kegagalan, menyebabkan saya menjadi defensif, menyerang orang lain, atau mandek. Sugardaddy menemukan kedamaian dengan tidak pernah meninggalkan zona nyamannya, tetapi pandangannya semakin bertentangan dengan pandangan saya ketika pedomannya yang kaku mencoba membuat saya tetap terkurung dalam dunianya yang diam.”

> “Kegagalan, terutama kegagalan publik, adalah pemicu mindset tetap utama saya. Saat itulah Henrietta keluar. Dia adalah nenek kritis saya,

dan dalam mindset tetap, saya lebih mengingatkan diri saya tentang dia daripada yang mau saya akui. Persona Henrietta saya cepat menyalahkan orang lain untuk mempertahankan egonya. Dia menolak kegagalan alih-alih menerimanya, dan membuatku khawatir jika ada orang yang melihatku gagal, mereka akan menganggapku gagal."

"Persona fixed-mindset saya adalah Z, bayangan cermin dari inisial pertama saya, *S*. Z muncul ketika saya paling tidak membutuhkannya, seperti setelah upaya yang gagal, penolakan, atau peluang yang terlewatkan. Saya selalu menjadi penulis yang rajin, editor buletin sekolah menengah saya dan penulis novel yang sekarang diterbitkan. Jadi kapan kesempatan untuk menjadi bagian dari*Harian Stanford*[koran sekolah] tiba, saya sangat senang untuk melamar. Saya bekerja sangat keras pada esai untuk aplikasi dan merasa mereka ditulis dengan baik. Jadi, ketika saya terbangun oleh gemuruh ketukan pada jam 7 pagi pada hari Jumat pagi dan saya mendengar teriakan*'Harian Stanford,'* jantungku berdetak kencang. Saat teman sekamar saya membuka pintu, perwakilan dari surat kabar berteriak, 'Selamat datang di*Harian Stanford.*' Untuk dia. Ketika ini terjadi, Z juga berteriak, tetapi itu adalah 'Bodoh, bodoh, bodoh. Bagaimana Anda bisa berpikir Anda mampu masuk ke*Harian*?' Z sangat ganas karena teman sekamar saya menghabiskan tepat setengah jam untuk esainya dan bahkan meminta ide untuk saya." (PS Untuk tugas selanjutnya — untuk melakukan sesuatu "pola pikir yang sangat berkembang" —S benar-benar dihubungi *Harian Stanford*untuk melihat apakah mereka membutuhkan penulis baru. Mereka melakukannya dan dia mendapatkan pekerjaan itu! Saya masih senang dengan keberaniannya dalam menghadapi penolakan yang menyakitkan.)

"Apa pun yang memicu keraguan diri memicu pola pikir tetap saya, yang memicu lebih banyak keraguan diri. Saya telah memutuskan untuk menamai pria ragu saya Dale Denton, karakter Seth Rogen di*Nanas Ekspres*. Membayangkan pola pikir tetap saya sebagai seorang pria yang malas dan kikuk yang duduk di sudut otak saya membantu saya bertarung melawannya. Dale menghasilkan aliran pernyataan yang menimbulkan keraguan. Bisikan 'Bagaimana jika Anda tidak pernah bisa mengulangi kesuksesan itu?' jejak di balik setiap hasil yang sukses. Dan ketika sebuah usaha membelok ke arah yang salah, Dale selalu hadir untuk membantu keraguan berkembang."

Luangkan waktu sejenak untuk berpikir hati-hati tentang persona pola pikir tetap Anda sendiri. Apakah Anda akan menamainya setelah seseorang dalam hidup Anda? Karakter dari buku atau film? Maukah Anda memberikannya nama tengah Anda—itu bagian dari diri Anda tetapi bukan bagian utama dari Anda? Atau mungkin Anda memberi nama yang tidak Anda sukai, untuk mengingatkan Anda bahwa itu bukan orang yang Anda inginkan.

Perjalanan: Langkah 4

Anda berhubungan dengan pemicu Anda dan Anda sangat menyadari persona pola pikir tetap Anda dan apa yang dilakukannya terhadap Anda. Ini memiliki nama. Apa yang terjadi sekarang? Didik itu. Bawa dalam perjalanan bersama Anda.

Semakin Anda menyadari pemicu pola pikir tetap Anda, semakin Anda dapat waspada terhadap kedatangan persona Anda. Jika Anda hampir keluar dari zona nyaman Anda, bersiaplah untuk menyambutnya ketika itu muncul dan memperingatkan Anda untuk berhenti. Terima kasih atas masukannya, tetapi kemudian katakan mengapa Anda ingin mengambil langkah ini dan minta dia untuk ikut dengan Anda: "Dengar, saya tahu ini mungkin tidak berhasil, tetapi saya benar-benar ingin mencobanya. Dapatkah saya mengandalkan Anda untuk menanggung dengan saya?

Ketika Anda mengalami kemunduran, kemungkinan besar itu akan muncul lagi. Jangan menekan atau melarangnya. Biarkan saja melakukan tugasnya. Biarkan ia bernyanyi dan menari, dan ketika ia sedikit tenang, bicarakan dengannya tentang bagaimana Anda berencana untuk belajar dari kemunduran dan maju: "Ya, ya, mungkin saya tidak begitu baik dalam hal ini (belum), tapi saya pikir saya punya ide tentang apa yang harus dilakukan selanjutnya. Mari kita coba saja."

Ketika Anda berada di bawah tekanan dan Anda takut tim Anda akan mengecewakan Anda, beri tahu mereka bahwa Duane sedang berkembang pesat dan tanyakan apa yang mereka butuhkan dari Anda untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka. Cobalah untuk memahami dan menghormati di mana mereka berada dan apa yang mereka pikirkan, dan cobalah untuk mendukung dan membimbing mereka. Teruslah berbicara dengan Duane agar dia bisa tenang—lalu bantu Anda mengurangi kelonggaran mereka dan berkontribusi pada proses tim.

Ingatlah bahwa persona pola pikir tetap Anda lahir untuk melindungi Anda dan membuat Anda tetap aman. Tapi itu telah mengembangkan beberapa cara yang sangat membatasi untuk melakukan itu. Jadi mendidiknya dengan cara mindset berkembang baru yang dapat mendukung Anda: dalam menghadapi tantangan dan bertahan menghadapinya, bangkit kembali dari kegagalan, dan membantu serta mendukung orang lain untuk tumbuh. Pahami poin persona dari

pandangan, tetapi perlahan-lahan ajarkan cara berpikir yang berbeda, dan bawa bersama Anda dalam perjalanan Anda menuju mindset berkembang.

Memahami bahwa setiap orang memiliki persona pola pikir tetap dapat memberi kita lebih banyak belas kasih kepada orang lain. Hal ini memungkinkan kita untuk memahami perjuangan mereka. Saya telah menyebutkan di bab sebelumnya betapa kesalnya saya mengetahui bahwa beberapa pendidik memarahi anak-anak karena bertindak dengan pola pikir yang tetap. Mereka akan menunjuk ke bagan pola pikir di depan ruangan dan menyuruh anak-anak untuk membentuk.

Bandingkan dengan guru berikut ini. Selama beberapa waktu, guru ini meminta kelas sekolah dasarnya berbicara tentang pemicu pola pikir tetap mereka dan kemudian memberi nama pada persona mereka. Seorang anak laki-laki tidak akan melakukannya, yang sangat sejalan dengan banyak perilakunya. Ada banyak hal yang tidak akan dia lakukan tidak peduli seberapa banyak guru mendorongnya dengan lembut. Selama berminggu-minggu dia duduk di sana tanpa suara sementara setiap siswa lain di kelas membicarakan dan menggambar kepribadian kecil mereka yang berpikiran tetap—Sally yang Takut, Larry yang Malas, Andy yang Cemas, atau Hannah yang Tak Berdaya. Tetapi guru itu memberi tahu dia bahwa dia ada di sana untuknya kapan pun dia siap, dan suatu hari, entah dari mana, dia berkata, "Membuang Dan." "Apa?" tanya guru itu. "Membuang Dan," ulangnya. “Setiap kali saya melakukan sesuatu, saya melakukannya dengan salah. Aku tidak bisa melakukan apapun dengan benar. Itu sebabnya semua orang mencampakkanku. Setiap kali dia mencoba mengerjakan tugas sekolahnya, sepertinya Dumping Dan akan meneriakinya dengan sangat keras sehingga dia tidak bisa melanjutkan. Guru bergegas ke sisinya dan bekerja dengannya dan Membuang Dan sehingga akhirnya Dan mengalah, memberinya ketenangan, dan mengizinkannya bekerja. Setelah itu, pertumbuhannya luar biasa.

Berapa banyak siswa atau karyawan yang dianggap tidak kompeten, keras kepala, atau menantang ketika mereka tidak tahu bagaimana berfungsi dengan baik dalam kondisi saat ini? Seberapa sering kita mengancam, menghukum, atau menghapus orang-orang ini daripada membantu mereka menyelesaikannya atau membantu mereka menemukan kondisi di mana mereka dapat berkembang?

Setiap dari kita memiliki perjalanan yang harus dilakukan.

Dimulai dengan menerima bahwa kita semua memiliki dua pola pikir.

Kemudian kita belajar mengenali apa yang memicu pola pikir tetap kita.

Kegagalan? Kritik? Tenggat waktu? Perbedaan pendapat?

Dan kita menjadi mengerti apa yang terjadi pada kita ketika "persona" mindset tetap kita dipicu. Siapakah persona ini? Apa namanya? Apa yang membuat kita berpikir, merasakan, dan melakukan? Bagaimana pengaruhnya terhadap orang-orang di sekitar kita?

Yang penting, kita secara bertahap dapat belajar untuk tetap berada di tempat mindset berkembang terlepas dari pemicunya, saat kita mendidik persona kita dan mengundangnya untuk bergabung dengan kami dalam perjalanan mindset berkembang kita.

Idealnya, kita akan belajar lebih banyak dan lebih banyak lagi tentang bagaimana kita dapat membantu orang lain dalam perjalanan mereka juga.

PELAJARI DAN BANTUAN BELAJAR

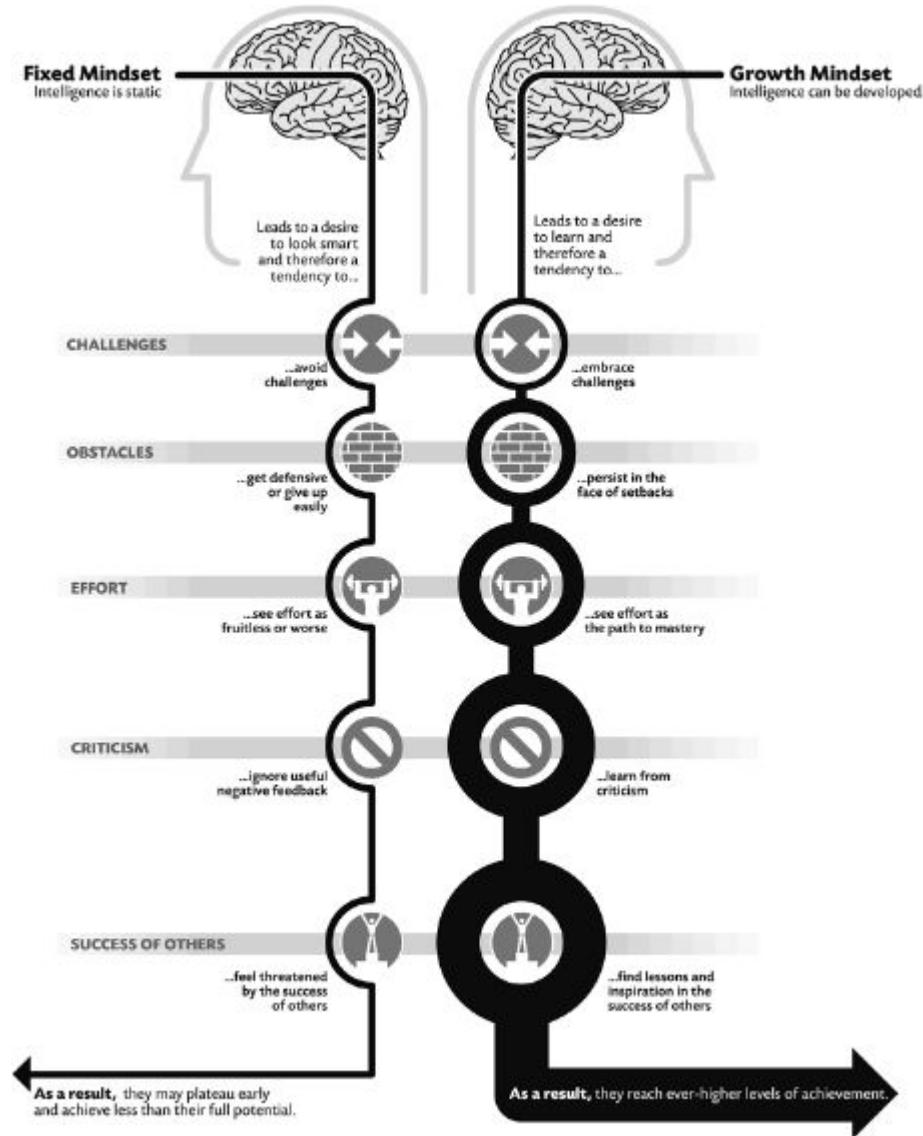
Katakanlah Anda telah menamai dan menjinakkan persona pola pikir tetap Anda. Itu bagus, tapi tolong jangan berpikir perjalanan Anda sudah selesai. Agar mindset berkembang Anda membuahkan hasil, Anda perlu terus menetapkan tujuan—tujuan untuk pertumbuhan. Setiap hari memberi Anda cara untuk tumbuh dan membantu orang yang Anda sayangi tumbuh. Bagaimana Anda ingat untuk mencari peluang ini?

Pertama, buat salinan ringkasan grafis dari dua pola pikir ini, yang diciptakan oleh Nigel Holmes yang luar biasa, dan rekatkan ke cermin Anda. Setiap pagi, gunakan untuk mengingatkan diri Anda tentang perbedaan antara mindset tetap dan mindset berkembang. Kemudian, saat Anda merenungkan hari di depan Anda, cobalah untuk bertanya pada diri sendiri pertanyaan-pertanyaan ini. Jika Anda memiliki ruang di cermin Anda, salin dan rekatkan di sana juga.

Apa peluang untuk belajar dan berkembang saat ini? Untuk diriku? Untuk orang-orang di sekitar saya?

Saat Anda memikirkan peluang, buatlah sebuah rencana, dan tanyakan:

Kapan, di mana, dan bagaimana saya akan memulai rencana saya?

*Kapan, dimana,*dan*bagaimana*membuat rencana menjadi konkret.*Bagaimana*meminta Anda untuk memikirkan semua cara untuk mewujudkan rencana Anda dan membuatnya bekerja.

Saat Anda menghadapi rintangan dan kemunduran yang tak terhindarkan, buatlah rencana baru dan tanyakan pada diri Anda pertanyaan itu lagi:

Kapan, di mana, dan bagaimana saya akan bertindak atas rencana baru saya?

Terlepas dari seberapa buruk perasaan Anda, mengobrollah dengan persona pola pikir tetap Anda dan lakukanlah!

Dan ketika Anda berhasil, jangan lupa untuk bertanya pada diri sendiri:

Apa yang harus saya lakukan untuk mempertahankan dan melanjutkan pertumbuhan?

DIAGRAM BY NIGEL HOLMES

Ingat, seperti yang dikatakan Alex Rodriguez, pemain bisbol, dengan bijak: "Anda bisa pergi ke satu arah atau yang lain." Anda mungkin juga menjadi orang yang memutuskan

arah.

JALAN DI DEPAN

Perubahan bisa jadi sulit, tetapi saya belum pernah mendengar orang mengatakan itu tidak sepadan. Mungkin mereka hanya merasionalisasi, cara orang-orang yang telah melalui inisiasi yang menyakitkan mengatakan bahwa itu sepadan. Tetapi orang-orang yang telah berubah dapat memberi tahu Anda bagaimana kehidupan mereka telah ditingkatkan. Mereka dapat memberi tahu Anda tentang hal-hal yang mereka miliki sekarang yang tidak akan mereka miliki, dan hal-hal yang mereka rasakan sekarang yang tidak akan mereka rasakan.

Apakah perubahan ke arah mindset berkembang menyelesaikan semua masalah saya? Tidak. Tetapi saya tahu bahwa saya memiliki kehidupan yang berbeda karenanya—yang lebih kaya. Dan saya menjadi orang yang lebih hidup, berani, dan terbuka karenanya.

Terserah Anda untuk memutuskan apakah perubahan tepat untuk Anda sekarang. Mungkin iya, mungkin juga tidak. Tapi bagaimanapun juga, pertahankan mindset berkembang dalam pikiran Anda. Kemudian, ketika Anda menabrak rintangan, Anda dapat beralih ke sana. Itu akan selalu ada untuk Anda, menunjukkan jalan ke masa depan.

CATATAN

BAB 1. PIKIRAN

3 ***Ketika saya masih seorang peneliti muda:***Penelitian ini dilakukan dengan Dick Reppucci dan dengan Carol Diener.

4 ***Selama berabad-abad, dugaan perbedaan fisik ini:***Lihat karya Steven J. Gould *Kekeliruan Manusia*(New York: Norton, 1981) untuk sejarah tentang bagaimana orang mencoba menjelaskan perbedaan manusia dalam hal karakteristik fisik bawaan.

4 ***Anda mungkin terkejut mengetahui:***Alfred Binet (Suzanne Heisler, trans.), *Ide Modern Tentang Anak*(Menlo Park, CA: Suzanne Heisler, 1975) (karya asli, 1911). Lihat juga: Robert S. Siegler, "Alfred Binet Lainnya,"*Psikologi Perkembangan*28 (1992), 179–190; René Zazzo, "Alfred Binet,"*Prospek: Tinjauan Kuartalan Pendidikan Komparatif*23 (1993), 101-112.

5 ***"Beberapa filsuf modern":***Binet,*Ide Modern,*105–107.

5 ***Faktanya, seperti Gilbert Gottlieb:***Gilbert Gottlieb, "Pengaruh Lingkungan dan Perilaku yang Biasanya Terjadi pada Aktivitas Gen: Dari Dogma Pusat hingga Epigenesis Probabilistik,"*Tinjauan Psikologis*105 (1995), 792–802.

5 ***Robert Sternberg:***Robert Sternberg, "Kecerdasan, Kompetensi, dan Keahlian." Dalam Andrew Elliot dan Carol S. Dweck (eds.),*Buku Pegangan Kompetensi dan Motivasi*(New York: Guilford Press, 2005).

7 ***Pandangan dari Dua Pola Pikir:***Penelitian ini dilakukan dengan Wenjie Zhao dan Claudia Mueller.

11 ***Faktanya, penelitian menunjukkan:***Lihat karya bagus David Dunning.

11 ***Baru-baru ini, kami mulai melihat:***Penelitian ini dilakukan dengan Joyce Ehrlinger.

11 ***Howard Gardner:***Howard Gardner,*Pikiran Luar Biasa*(New York: Buku Dasar, 1997).

12 ***Dalam jajak pendapat dari 143 peneliti kreativitas:***Robert J. Sternberg (ed.),*Buku Pegangan Kreativitas*(New York: Cambridge University Press, 1999).

12 ***Pola pikir mana yang Anda miliki?:***Langkah-langkah ini dikembangkan dengan Sheri Levy, Valanne MacGyvers, CY Chiu, dan Ying-yi Hong.

BAB 2. DI DALAM MINDSET

16 ***Benjamin Barber, seorang ahli teori politik terkemuka:***Carole Hyatt dan Linda Gottlieb, *Ketika Orang Pintar Gagal*(New York: Penguin Books, 1987/1993), 232. ***Kami menawarkan***

16 ***anak berusia empat tahun pilihan:***Penelitian ini dilakukan dengan Charlene Hebert, dan ditindaklanjuti dengan bekerja dengan Pat Smiley, Gail Heyman, dan Kathy Cain.

17 ***Seorang gadis kelas tujuh menyimpulkannya:***Terima kasih kepada Nancy Kim untuk kutipan

17 ini. ***Ini hal lain untuk melewatkan kesempatan:***Pekerjaan ini dilakukan dengan Ying-yi Hong, CY Chiu, Derek Lin, dan Wendy Wan.

18 ***Gelombang otak:***Penelitian ini dilakukan bersama Jennifer Mangels dan Catherine Good dan didukung oleh hibah dari Departemen Pendidikan. ***Ini bukan hanya***

18 ***pada tugas intelektual:***Penelitian ini dilakukan bersama Stephanie Morris dan Melissa Kamins.

20 ***Lee Iacocca memiliki kasus yang buruk:***Doron Levin,*Dibalik Kemudi di Chrysler: Warisan Iacocca*(New York: Harcourt Brace, 1995).

20 ***Darwin Smith, melihat ke belakang:***Dilaporkan dalam Jim Collins,*Baik hingga Hebat: Mengapa Beberapa Perusahaan Membuat Lompatan . . . dan Lainnya Tidak*(New York: HarperCollins, 2001), 20.

20 ***Albert Dunlap, seorang fixed mindsetter yang mengaku dirinya sendiri:***Albert Dunlap dengan Bob Andelman,*Bisnis Berarti: Bagaimana Saya Menyelamatkan Perusahaan yang Buruk dan Membuat Perusahaan yang Baik Menjadi Hebat*(New York: Fireside/Simon & Schuster, 1996); John A. Byrne, "Bagaimana Al Dunlap Menghancurkan Diri Sendiri,"*Minggu Bisnis,*6 Juli 1998.

20 ***Lou Gerstner, seorang growth mindsetter yang diakui:***Lou Gerstner,*Siapa Bilang Gajah Tidak Bisa Menari? Di dalam Perputaran Bersejarah IBM*(New York: HarperCollins, 2002).

21 ***"Sepanjang hidup saya, saya telah bermain":***Mia Hamm dengan Aaron Heifetz,*Go for the Goal: Panduan Seorang Juara untuk Menang dalam Sepak Bola dan Kehidupan*(New York: HarperCollins, 1999), 3.

21 ***Patricia Miranda adalah seorang yang gemuk, tidak atletis:***Judy Battista, “Pionir Wanita Kecil untuk Gulat Olimpiade,”*New York Times,*16 Mei 2004.

22 ***Pada tahun 1995, Christopher Reeve, aktor:***Christopher Reeve,*Tidak Ada yang Tidak Mungkin: Refleksi Kehidupan Baru*(New York: Rumah Acak, 2002). ***Saya melihat itu***

22 ***terjadi:***Pekerjaan ini dilakukan dengan Heidi Grant.

23 ***Kami melihat hal yang sama pada siswa yang lebih muda:***Pekerjaan ini dengan Claudia Mueller.

23 ***Marina Semyonova, penari Rusia yang hebat:***Margaret Henry, “Gairah dan Kemauan, Tak Terredupkan oleh 80 Tahun Balet,”*New York Times,*10 Januari 1999. ***Kapan Anda***

24 ***Merasa Pintar:***Pekerjaan ini dilakukan dengan Elaine Elliott dan kemudian dengan Valanne MacGyvers.

25 ***“Kami adalah bintang”:***Stephen Kaca,*Sang Fabulis*(New York: Simon & Schuster, 2003). Ini adalah akun momen demi momen, yang telah diterbitkan Glass sebagai novel.

26 ***Untuk mengetahuinya, kami menunjukkan:***Pekerjaan ini dilakukan dengan Jeremy Stone.

27 ***Begitu umum adalah kepercayaan:***Dilaporkan dalam Steve Young,*Kegagalan Besar dari yang Sangat Sukses*(Los Angeles: Tallfellow Press, 2002). ***"Morton," kata Kennedy***

27 ***kepadanya:***Ibid., 47.

28 ***Orang-orang dengan mindset berkembang tahu:***Survei ini dilakukan dengan Catherine Good dan Aneeta Rotan.

29 ***Apakah ada cara lain:***Charles C.Manz,*Kekuatan Kegagalan*(San Francisco: Berrett-Koehler, 2002), 38.

29 ***Jack Welch, CEO terkenal:***Jack Welch dengan John A. Byrne,*Jack: Langsung dari Gut*(New York: Warner Books, 2001).

31 ***John McEnroe memiliki pola pikir tetap:***John McEnroe dengan James Kaplan,*Kamu tidak bisa serius*(New York: Berkley, 2002). ***McEnroe menggunakan serbuk gergaji:***Ibid., 159. ***Dia melanjutkan***

31 ***untuk memberi tahu kami:***Ibid., 160. ***"Semuanya tentang*****Anda*****":***Ibid., 158.

31

31

32 ***"Saya terkejut":***Dari Janet Lowe,*Michael Jordan Berbicara: Pelajaran dari Juara Terbesar Dunia*(New York: John Wiley, 1999), 95.

32 ***Tom Wolfe, dalam*****Hal yang Tepat:**Tom Wolfe,*Hal yang Tepat*(New York: Banten, 1980), 31. Juga dikutip dalam Morgan W. McCall,*Selebaran Tinggi: Mengembangkan Pemimpin Generasi Berikutnya*(Boston: Harvard Business School Press, 1998), 5. ***"Tidak ada hal***

32 ***seperti itu":***Chuck Yeager dan Leo Janos,*Yeager*(New York: Bantam, 1985), 406. Juga dikutip dalam McCall,*Selebaran Tinggi,*17.

33 ***Sebagai*****Waktu New York*****artikel:***Amy Waldman, "Mengapa Tidak Ada yang Menyukai Pecundang," *New York Times,*21 Agustus 1999.

33 ***"Saya akan menjadi berbeda":***Clifton Brown, "Keluar dari Bunker, dan Keluar dari Funk, Els Membuka,"*New York Times,*22 Juli 2002.

33 ***Setiap bulan April ketika amplop kurus:***Amy Dickinson, "Amplop Kurus," *Waktu,*3 April 2000. (Terima kasih kepada Nellie Sabin karena telah menarik perhatian saya untuk artikel ini.)

33 ***Jim Marshall, mantan pemain bertahan:***Muda,*Kegagalan Besar dari yang Sangat Sukses,*7–11.

34 ***Bernard Loiseau adalah salah satu yang teratas:***Elaine Ganley, "Kematian Koki Top Mengejutkan Prancis, Memicu Kecaman Terhadap Kritikus Makanan yang Kuat," Associated Press, 25 Februari 2003.

35 ***Dalam sebuah penelitian, siswa kelas tujuh:***Pekerjaan ini dilakukan dengan Lisa Sorich Blackwell dan Kali Trzesniewski.

36 ***Mahasiswa, setelah melakukan dengan buruk:***Pekerjaan ini dengan David Nussbaum. ***Jim***

36 ***Collins menceritakan:***Collins,*Baik hingga Hebat,*80.

36 ***Itu tidak pernah salahnya:***McEnroe,*Kamu tidak bisa serius.*

37 ***John Wooden, sang legendaris:***John Kayu dengan Steve Jamison,*Kayu: Pengamatan dan Refleksi Seumur Hidup Di Dalam dan Di Luar Lapangan*(Lincolnwood, IL:

Buku Kontemporer, 1997), 55.

37 ***Ketika Enron, raksasa energi:***Bethany McLean dan Peter Elkind,*Orang-Orang Terpintar di Ruangan: Kebangkitan Menakjubkan dan Kejatuhan Skandal Enron*(New York: Penguin Group, 2003), 414.

37 ***Jack Welch, CEO yang berpikiran berkembang:***Welch,*Mendongkrak,*224.

37 ***Sebagai psikolog dan pendidik:***Pekerjaan yang dijelaskan dilakukan dengan Allison Baer dan Heidi Grant.

41 ***Malcolm Gladwell:***Disampaikan dalam pidato undangan pada pertemuan tahunan American Psychological Association, Chicago, Agustus 2002.

41 ***Sebuah laporan dari peneliti:***"Laporan Komite Pengarah untuk Prakarsa Wanita di Universitas Duke," Agustus 2003.

41 ***Orang Amerika bukan satu-satunya orang:***Jack Smith, "Di Kamar Berat Paris, Ada Wewangian Baru yang Chic: Keringat,"*New York Times,*21 Juni 2004. ***Biskuit***

41 ***laut:***Laura Hillenbrand,*Biskuit Laut: Legenda Amerika*(New York: Rumah Acak, 2001).

41 ***Sama mengharukan adalah cerita paralel:***Laura Hillenbrand, "Penyakit Mendadak,"*Orang New York,*7 Juli 2003.

42 ***Nadja Salerno-Sonnenberg membuat debut biolanya:***Nadja Salerno-Sonnenberg, *Nadja, Dalam Perjalananku*(New York: Mahkota, 1989); barbara l.pasir, *Mengajar Genius: Dorothy DeLay dan Menjadi Musisi*(Portland, ATAU: Amadeus Press, 2000).

42 ***"Saya sudah terbiasa dengan kesuksesan":***Salerno-Sonnenberg,

42 *Nadja,*49. ***"Semua yang saya alami":***Ibid., 50. ***Kemudian, suatu***

42 ***hari:***Ibid.

44 ***Ada beberapa wanita Amerika:***Hyatt dan Gottlieb,*Ketika Orang Pintar Gagal,* 25–27.

44 ***"Saya tidak begitu mengerti":***Ibid., 27.

44 ***"Saya sering berpikir":***Ibid., 25.

44 ***Billie Jean King berkata:***Billie Jean King dengan Kim Chapin,*Billie Jean*(New York: Harper & Row, 1974).

48 ***Seorang pengacara menghabiskan tujuh tahun:***Hyatt dan Gottlieb,*Ketika Orang Pintar Gagal,*224.

50 ***Bisakah segala sesuatu tentang orang diubah?:***Martin Seligman telah menulis sebuah buku yang sangat menarik tentang hal ini:*Apa yang Dapat Anda Ubah. . . Dan Apa yang Anda Tidak Bisa* (New York: Fawcett, 1993).

51 ***Joseph Martocchio melakukan penelitian:***Joseph J. Martocchio, "Pengaruh Konsepsi Kemampuan pada Kecemasan, Kemanjuran Diri, dan Pembelajaran dalam Pelatihan," *Jurnal Psikologi Terapan*79 (1994), 819–825.

51 ***Hal yang sama terjadi dengan siswa Berkeley:***Richard Robins dan Jennifer Pals, "Teori Diri Implisit dalam Domain Akademik: Implikasi untuk Orientasi Tujuan, Atribusi, Pengaruh, dan Perubahan Harga Diri,"*Diri dan Identitas*1 (2002), 313–336.

51 ***Michelle Wie adalah pegolf remaja:***Clifton Brown, “Pendidikan dengan Kursus yang Sulit,”*New York Times,*13 Januari 2004.

52 ***“Saya pikir saya belajar bahwa saya bisa”:***Clifton Brown, "Wie Menunjukkan Kekuatan tetapi Putternya Mengecewakannya,"*New York Times,*16 Januari 2004.

BAB 3. KEBENARAN TENTANG KEMAMPUAN DAN PENCAPAIAN

55 ***Edison bukanlah seorang penyendiri:***Paulus Israel,*Edison: Kehidupan Penemuan*(New York: John Wiley & Sons, 1998).

56 ***Namun karya agung Darwin:***Howard E.Gruber,*Darwin tentang Manusia: Studi Psikologis tentang Kreativitas Ilmiah,*edisi ke-2 (Chicago: University of Chicago Press, 1981); Charles Darwin,*Autobiografi*(Michael Neve dan Sharon Messenger, eds.) (New York: Penguin Books, 1903/2002).

56 ***Mozart bekerja:***Robert W. Weisberg, “Kreativitas dan Pengetahuan.” Dalam Robert J. Sternberg (ed.),*Buku Pegangan Kreativitas*(New York: Cambridge University Press, 1999).

57 ***Kembali ke bumi, kami mengukur:***Pekerjaan ini dilakukan bekerja sama dengan Lisa Sorich Blackwell dan Kali Trzesniewski. Terima kasih juga kepada Nancy Kim karena telah mengumpulkan kutipan dari para siswa.

58 ***George Danzig adalah seorang mahasiswa pascasarjana:***Diceritakan oleh George Danzig di Cynthia Kersey,*Tak terbendung*(Naperville, IL: Buku Sumber, 1998).

58 ***John Holt, pendidik hebat:***John Holt,*Bagaimana Anak-anak Gagal*(New York: Addison Wesley, 1964/1982), 14.

60 ***Transisi Perguruan Tinggi:***Pekerjaan ini dilakukan dengan Heidi Grant.

62 ***Dalam bukunya*****Anak-anak berbakat:**Pemenang Ellen,*Anak Berbakat: Mitos dan Realitas*(New York: Buku Dasar, 1996). ***Ibu Michael melaporkan:***Ibid., 21.

62

64 ***SMA Garfield:***Jay Matthews,*Escalante: Guru Terbaik di Amerika* (New York: Henry Holt, 1998).

64 ***Marva Collins:***Marva Collins dan Civia Tamarkin,*Cara Marva Collins: Kembali ke Keunggulan dalam Pendidikan*(Los Angeles: Jeremy Tarcher, 1982/1990). ***Dia melihat***

65 ***anak berusia empat tahun:***Ibid., 160.

65 ***Sebagai anak berusia tiga dan empat tahun:***Marva Collins,*“Anak Biasa, Guru Luar Biasa*(Charlottesville, VA: Penerbitan Hampton Roads, 1992), 4.

65 ***Benyamin Bloom:***Benyamin S.Bloom,*Mengembangkan Bakat pada Generasi Muda*(New York: Buku Ballantine, 1985).

65 ***Bloom menyimpulkan:***Ibid., 4.

66 ***Falko Rheinberg, sebagai peneliti di Jerman:*** Falko Rheinberg, *Leistungsbewertung dan Lernmotivation*[Evaluasi Prestasi dan

Motivasi untuk Belajar] (Göttingen: Hogrefe, 1980), 87, 116. Juga dilaporkan pada konferensi American Educational Research Association, Seattle, April 2001.

67 ***"Ayo, persik":***Collins dan Tamarkin,*Cara Marva Collins,*19.
68 ***Di halaman yang berlawanan adalah sebelum dan sesudah:***betty edwards, *Gambar Baru di Sisi Kanan Otak*(New York: Tarcher/Putnam, 1979/1999), 18–20.

70 ***Jackson Pollock:***Elizabeth Frank,*Pollock*(New York: Abbeville Press, 1983); Evelyn Toynton, "Sedikit Di Sini, Sedikit Di Sana,"*Resensi Buku New York Times,*31 Januari 1999.
70 ***Twyla Tharp:****Kebiasaan Kreatif*(New York: Simon & Schuster, 2003).
70 ***"Tidak ada jenius 'alami'":***Ibid., 7.
71 ***Bahaya Pujian:***Pekerjaan ini dilakukan dengan Claudia Mueller dan dengan Melissa Kamins.
71 ***Adam Guettel telah dipanggil:***Jesse Green, "Hadiah yang Rumit,"*Majalah New York Times,*6 Juli 2003.
75 ***Penelitian oleh Claude Steele dan Joshua Aronson:***Claude M. Steele dan Joshua Aronson, "Ancaman Stereotip dan Kinerja Tes Intelektual Orang Afrika-Amerika,"*Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial*68 (1995), 797–811. ***Kami***
76 ***bertanya kepada siswa Afrika-Amerika:***Penelitian ini dilakukan dengan Bonita London.
77 ***Untuk mengetahui bagaimana ini terjadi:***Pekerjaan ini dilakukan dengan Catherine Good dan Aneeta Rotan, dan didukung oleh hibah dari National Science Foundation. Lihat juga penelitian yang luar biasa dari Gregory Walton (misalnya, Gregory M. Walton dan Geoffrey L. Cohen, "A Question of Belonging: Race, Social Fit, and Achievement," *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial*92 [2007], 82–96). ***Banyak wanita memiliki***
78 ***masalah tidak hanya dengan:***Hal ini telah dipelajari oleh Tomi-Ann Roberts dan Susan Nolen-Hoeksema.
79 ***Ketika kami mengamati di sekolah dasar:***Penelitian ini dilakukan bersama William Davidson, Sharon Nelson, dan Bradley Enna.
79 ***Frances Conley:***Frances K. Conley,*Berjalan keluar pada anak laki-laki*(New York: Farrar, Straus & Giroux, 1999).
79 ***"Apakah madu," dia bertanya-tanya:***Ibid., 65.
79 ***Julie Lynch, teknisi pemula:***Michael J. Ybarra, "Mengapa Wanita Tidak Menulis Kode?"*Langit,*Desember 1999.
80 ***Keluarga Polgar:***Carlin Flora, "Eksperimen Grandmaster,"*Psikologi Hari Ini,* Agustus 2005.

BAB 4. OLAHRAGA: MINDSET JUARA

82 ***Seperti yang dikatakan Michael Lewis kepada kita:*** Michael Lewis, *Moneyball: Seni Memenangkan Permainan yang Tidak Adil* (New York: Norton, 2003). ***"Itu bukan hanya":*** Ibid., 9. ***Seperti yang dikatakan salah satu pramuka:*** Ibid., 48.

82

82

83 ***"Dia tidak memiliki konsep kegagalan":*** Ibid., 46. ***Beane melanjutkan, "Saya mulai mengerti":*** Ibid., 47.

83

84 ***Muhammad Ali gagal dalam pengukuran ini:*** Felix Dennis dan Don Atyeo, *Muhammad Ali: Tahun Kemuliaan* (New York: Hyperion, 2003). ***Dia menarik kembali tubuhnya:*** Ibid., 14. ***Dia tidak hanya mempelajari Liston's:*** Ibid., 92. ***Ali berkata, "Liston harus percaya":*** Ibid., 96. ***Mengapung seperti kupu-kupu:*** Ibid., 74. ***"Dia adalah paradoks":*** Ibid., 14.

84

84

85

85

85

85 ***Michael Jordan:*** Janet Lowe, *Michael Jordan Berbicara: Pelajaran dari Juara Terbesar Dunia* (New York: John Wiley, 1999). ***Ibunya mengatakan:*** Ibid., 7.

86

86 ***Mantan asisten pelatih Bulls John Bach:*** Ibid., 29. ***Bagi Jordan, kesuksesan berasal dari:*** Ibid., 35.

86

86 ***Babe juga tidak alami:*** Robert W. Creamer, *Babe: Sang Legenda Menjadi Hidup* (New York: Penguin Books, 1974/1983). ***Robert Creamer, penulis biografinya:*** Ibid., 301. ***"Dia bisa bereksperimen di piring":*** Ibid., 109.

87

87

87 ***Namun kita berpegang teguh:*** Stephen J.Gould, *Kemenangan dan Tragedi di Mudville: Gairah Seumur Hidup untuk Bisbol* (New York: Norton, 2003).

87 ***Bagaimana dengan Wilma Rudolph:*** Tom Bircree, *Wilma Rudolph* (New York: Chelsea House, 1988).

88 ***Setelah karirnya yang luar biasa, dia berkata:*** Ibid., 107.

88 ***Bagaimana dengan Jackie Joyner-Kersee:*** Jackie Joyner-Kersee dengan Sonja Steptoe, *Semacam Kasih Karunia* (New York: Warner Books, 1997).

88 ***"Ada sesuatu tentang melihat diri saya meningkat":*** Ibid., 60.

88 ***Tahukah kamu:*** Clifton Brown, "Pada Golf: Bukan Bagaimana untuk Tiger, Ini Hanya Berapa Banyak," *New York Times,* 25 Juli 2000.

89 ***Wills adalah pemain bisbol yang bersemangat:*** Cynthia Kersey, *Tak terbendung* (Naperville, IL: Buku Sumber, 1998).

89 ***Dia dengan bangga mengumumkan kepada teman-temannya:*** Ibid., 152. ***Pada pukul tujuh setengah:*** Ibid., 153.

89

90 ***Ini benar-benar memukul saya:*** Buster Olney, "Kaki Cepat, tetapi Pemikir yang Lebih Cepat," *New York Times,* 1 Februari 2002.

91 ***Bruce Jenner (sekarang Caitlyn Jenner):*** Mike McGovern dan Susan Shelly, *Atlet yang Dapat Dikutip* (New York: McGraw-Hill, 2000), 113.

92 ***Mereka belum memenangkan Seri Dunia:*** emas, *Kemenangan dan Tragedi di Mudville.*

92 ***Sebagai*** **Waktu New York** ***penulis:*** Jack Curry, "Setelah Melee, Kontrol Putaran Mengambil Alih," *New York Times,* 13 Oktober 2003.

92 ***Bahkan para penulis Boston terperanjat:*** Dan Shaughnessy, “Saatnya Martinez Tumbuh Besar,” *New York Times,* 13 Oktober 2003. (Selama seri ini, *bola dunia* kolom penulis olahraga muncul di *Waktu* dan sebaliknya.)

94 ***Mari kita ambil dari atas:*** William Rhoden, "Kemenangan Penting, Yang Paling Dicapai," *New York Times,* 10 Juli 2000.

94 ***"Terus memompa lenganmu":*** Kersee, *semacam Rahmat,* 280.

95 ***"Kekuatan untuk lompatan keenam itu":*** Ibid., 298.

95 ***Tapi, seperti yang dikatakan Billie Jean King kepada kita:*** Raja, *Billie Jean,*

96 236. ***Saat pertandingan:*** Ibid., 78.

96 ***Jackie Joyner-Kersee memilikinya*** **Eureka!:** Joyner-Kersee, *semacam Rahmat,* 63. ***Sering disebut***

96 ***pemain sepak bola wanita terbaik:*** Mia Hamm dengan Aaron Heifetz, *Go for the Goal: Panduan Seorang Juara untuk Menang dalam Sepak Bola dan Kehidupan* (New York: HarperCollins, 1999), 31.

96 ***“Memang,” kata Hamm:*** Ibid., 36.

96 ***Omong-omong, apakah Hamm berpikir:*** Ibid., 3.

96 ***Jack Nicklaus, pegolf terkenal:*** Tom Callahan, *In Search of Tiger: Perjalanan Melalui Emas dengan Tiger Woods* (New York: Mahkota, 2003), 24.

96 ***John Kayu:*** John Kayu dengan Jack Tobin, *Mereka Memanggil Saya Pelatih* (Waco, TX: Word Books, 1972), 63–65.

97 ***"Saya percaya kemampuan":*** John Kayu dengan Steve Jamison, *Kayu* (Kayu Lincoln, IL: Buku Kontemporer, 1997), 99.

97 ***Stuart Biddle dan rekan-rekannya:*** “Orientasi Tujuan dan Konsepsi Sifat Kemampuan Olahraga pada Anak: Pendekatan Kognitif Sosial, ” *Jurnal Psikologi Sosial Inggris* 35 (1996), 399–414; “Motivasi Aktivitas Fisik pada Orang Muda: Entitas dan Keyakinan Inkremental Tentang Kemampuan Atletik,” *Jurnal Ilmu Olah Raga* 21 (2003), 973–989. Lihat juga Yngvar Ommundsen, “Teori Implisit Kemampuan dan Strategi Pengaturan Diri di Kelas Pendidikan Jasmani,” *Psikologi Pendidikan* 23 (2003), 141-157; “Strategi Self-Handicapping di Kelas Pendidikan Jasmani: Pengaruh Teori Implisit Terhadap Sifat Kemampuan dan Orientasi Tujuan Prestasi,” *Psikologi Olahraga dan Latihan* 2 (2001), 139-156.

98 ***Menemukan #1:*** Temuan ini dari penelitian Biddle dan rekan-rekannya. ***“Bagi***

98 ***saya kegembiraan atletik”:*** Joyner-Kersee, *semacam Rahmat,* 60. ***Bahkan, dia***

98 ***mengatakan:*** kayu, *kayu,* 53.

99 ***Setelah turnamen Masters '98:*** Dave Anderson, “Tidak Menyesal untuk Woods,” *New York Times,* 4 April 1998.

99 ***Atau setelah British Open:*** Callahan, *Mencari Harimau,* 219. ***Tiger adalah***

99 ***orang yang sangat ambisius:*** Ibid., 220. ***Mia Hamm memberi tahu***

99 ***kami:*** Ham, *Pergi untuk Tujuan,* 201.

99 ***"Mereka melihat bahwa kita benar-benar mencintai":***Ibid., 243.

99 ***"Ada waktu":***John McEnroe dengan James Kaplan, *Kamu tidak bisa serius* (New York: Berkley, 2002), 10.

99 ***"Beberapa orang tidak ingin berlatih":***Ibid., 155.

99 ***Menemukan #2:***Ommundsen, "Teori Kemampuan Tersirat," 141-157.

99 ***"Kamu tidak bisa pergi":***rendah, *Michael Jordan Berbicara,*99.

100 ***Michael Jordan menerima kegagalannya:***Ibid., 107. 100 ***Begini caranya Kareem Abdul-Jabbar:***kayu, *kayu,*100.

100 ***Misalnya, dia sangat berharap:***McEnroe, *Kamu tidak bisa serius,*112. 100 ***"Tuhan, jika aku kalah dari Patrick":***Ibid., 259. 100 ***Inilah bagaimana kegagalan memotivasinya:***Ibid., 119. 100 ***Pada tahun 1981, McEnroe membeli:***Ibid., 274.

100 ***Inilah bagaimana kegagalan memotivasi Sergio Garcia:***Callahan, *Mencari Harimau,*164, 169.

101 ***Menemukan #3:***Ommundsen, "Teori Implisit Kemampuan dan Pengaturan Diri Strategi," *Psikologi Pendidikan*23 (2003), 141-157; "Strategi Self-Handicapping," *Psikologi Olahraga dan Latihan*2 (2001), 139-156. 101 ***Kok skill Michael Jordan:*** rendah, *Michael Jordan Berbicara,*177. 101 ***Butch Harmon, pelatih terkenal:***Callahan, *Mencari Harimau,*75. 101 ***Dengan pemikiran ini, ayah Tiger:***Ibid., 237. 101 ***"Saya tahu permainan saya":***Ibid., 219. 102 ***"Saya suka mengerjakan bidikan":***Ibid., 300. 102 ***"Dia dua belas":***Ibid., 23.

102 ***Mark O'Meara, mitra golf Woods:***Ibid., 25.

102 ***Misalnya, ketika dia tidak:***McEnroe, *Kamu tidak bisa serius,*166. 102 ***Bahkan, daripada memerangi:***Ibid., 29. 102 ***Dia berharap orang lain:***Ibid., 207. 102 ***"Sistem membiarkan saya pergi":***Ibid., 190. 103 ***"Di masyarakat kita":***rendah, *Michael Jordan Berbicara,*37. 103 ***Pelatih John Wooden mengklaim:***kayu, *kayu,*113. 103 ***"Saya percaya, misalnya":***Ibid., 78.

104 ***Ketika ditanya sebelum pertandingan:***Charlie Nobles, "Johnson Sudah Hilang, Jadi Bucs, Pindah Pada," *New York Times,*20 November 2003; Dave Anderson, "Mengenai Johnson, Jets Seharusnya Mengatakan Tidak," *New York Times,*21 Nopember 2003. 104 ***"Saya seorang pemain tim, tapi":***Anderson, "Mengenai Johnson." 104 ***Ketika Nyad menetaskan rencananya:*** Kain wol yg kasar, *Tak terbendung,*212.

105 ***Iciss Tillis adalah sebuah perguruan tinggi:***Viv Bernstein, "Gambar Tidak Menceritakan Kisah," *Itu Waktu New York,*24 Januari 2004.

106 ***Ini Candace Parker setinggi enam kaki tiga:***Ira Berkow, "Kebintangan Menanti Keajaiban dan Bantuan Pergi ke Ayahnya, "*New York Times,*20 Januari 2004.

BAB 5. BISNIS: MINDSET DAN KEPEMIMPINAN

108 ***Menurut Malcolm Gladwell:*** Malcolm Gladwell, "Mitos Bakat," *Itu warga New York,* 22 Juli 2002.

109 ***Ingat studi di mana kami mewawancarai:*** Studi itu dilakukan dengan Ying-yi Hong, CY Chiu, Derek Lin, dan Wendy Wan.

109 ***Dan ingat bagaimana kami menempatkan siswa:*** Penelitian ini dilakukan dengan Claudia Mueller.

109 ***Jim Collins berangkat untuk menemukan:*** Jim Collins, *Baik hingga Hebat: Mengapa Beberapa Perusahaan Membuat Lompatan. . . dan Lainnya Tidak* (New York: HarperCollins, 2001).

110 ***"Mereka biasa memanggil saya jaksa":*** Ibid., 75.

111 ***Robert Wood dan Albert Bandura:*** Robert Wood dan Albert Bandura, "Dampak dari Konsepsi Kemampuan pada Mekanisme Self-Regulatory dan Pengambilan Keputusan yang Kompleks," *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 56 (1989), 407–415. 112 ***Seperti yang dikatakan Collins:*** Collins, *Baik hingga Hebat,* 26. 113 ***Kata Collins: Kroger yang baik-ke-hebat:*** Ibid., 65–69.

113 ***Menurut James Surowiecki:*** James Surowiecki, "Salahkan Iacocca: Bagaimana Mantan CEO Chrysler Menyebabkan Skandal Perusahaan," *Batu tulis,* 24 Juli 2002. 114 ***Warren Bennis, guru kepemimpinan:*** Warren Bennis, *Tentang Menjadi Pemimpin* (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 1989/2003), xxix.

114 ***Iacocca tidak seperti itu:*** Lee Iacocca dengan William Novak, *Iacocca: An Autobiografi* (New York: Bantam Books, 1984). 114 ***Terlebih lagi, "Jika Henry adalah raja":*** Ibid., 101. 114 ***"Saya adalah anak didik khusus Yang Mulia":*** Ibid., 83. 114 ***"Kita semua . . . menjalani kehidupan yang baik":*** Ibid., 101. 115 ***"Saya selalu berpegang teguh pada gagasan itu":*** Ibid., 144.

115 ***Dia bertanya-tanya apakah Henry Ford:*** Doron P. Levin, *Dibalik Kemudi di Chrysler: Warisan Iacocca* (New York: Harcourt Brace, 1995), 31. 115 ***"Anda tidak menyadari betapa nikmatnya":*** Ibid., 231. 115 ***Hanya beberapa tahun setelah:*** Iacocca, *Iacocca,* xvii.

115 ***Namun dalam waktu singkat:*** Kilat, *Dibalik Kemudi di Chrysler.* 116 ***Dalam sebuah editorial:*** Ibid., 312.

116 ***Jadi dalam tawaran:*** "Iacocca, Ditolak dalam Upaya Kembali, Menyerang, " *Amerika Serikat Hari Ini,* 19 Maret 2002.

117 ***Albert Dunlap menyelamatkan perusahaan yang sekarat:*** Albert J. Dunlap dengan Bob Andelman, *Bisnis Berarti: Bagaimana Saya Menyelamatkan Perusahaan yang Buruk dan Membuat Perusahaan yang Baik Menjadi Hebat* (New York: Fireside/Simon & Schuster, 1996). 117 ***"Apakah saya mendapatkannya?":*** Ibid., 21. 117 ***"Jika Anda berbisnis":*** Ibid., 199. 117 ***Seorang wanita berdiri dan bertanya:*** Ibid., 62.

118 ***"Membuat jalan saya di dunia":***Ibid., 107–108. 118 ***"Istilah yang paling konyol":***Ibid., 196.
118 ***"Akhirnya, saya bosan":***Ibid., 26.

118 ***Kemudian pada tahun 1996:***John A. Byrne, "Bagaimana Al Dunlap Menghancurkan Diri Sendiri," *Minggu Bisnis,* 6 Juli 1998.

119 ***Ken Lay, pendiri perusahaan:***Bethany McLean dan Peter Elkind, *Itu Orang-Orang Terpintar di Ruangan: Kebangkitan Menakjubkan dan Kejatuhan Skandal Enron* (New York: Penguin Group, 2003). 119 ***Kinder juga satu-satunya orang:***Ibid., 92. 119 ***Bahkan sebagai Lay:***Ibid., 89. 120 ***"Ron tidak mengerti":***Ibid., 69. 120 ***"Nah, itu sangat jelas":*** Ibid., 233. 120 ***Seperti yang dilaporkan McLean dan Elkind:***Ibid., 40.

120 ***Kata Amanda Martin, seorang eksekutif Enron:***Ibid., 121.

121 ***Jenius residen hampir dijatuhkan:***Alec Klein, *Mencuri Waktu: Steve Case, Jerry Levin, dan Runtuhnya AOL Time Warner*(New York: Simon & Schuster, 2003).

122 ***Berbicara tentang eksekutif AOL:***Ibid., 171.

122 ***Sebagai Morgan McCall:***Morgan W. McCall, *Selebaran Tinggi: Mengembangkan Berikutnya Generasi Pemimpin*(Boston: Harvard Business School Press, 1998), xiii. McCall juga menganalisis efek pada budaya perusahaan yang percaya pada bakat alami alih-alih potensi untuk berkembang. "Pesan dari *Pamflet Tinggi,*" katanya, "adalah bahwa kemampuan kepemimpinan dapat dipelajari, bahwa menciptakan konteks yang mendukung pengembangan bakat dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif, dan bahwa pengembangan pemimpin itu sendiri merupakan tanggung jawab kepemimpinan," xii.

123 ***Harvey Hornstein, seorang ahli:***Harvey A. Hornstein, *Bos Brutal dan Mereka Mangsa*(New York: Riverhead Books, 1996), 49. 123 ***Hornstein menggambarkan Paul Kazarian:***Ibid., 10. 123 ***Seorang insinyur di sebuah pesawat besar:***Ibid., 54.

124 ***Di* Baik hingga Hebat, *Collins mencatat:***Collins, *Baik hingga Hebat,* 72.

124 ***Menurut Collins dan Porras:***James C. Collins dan Jerry I. Porras, *Dibangun untuk Terakhir: Kebiasaan Sukses Perusahaan Visioner*(New York: Harper Collins, 1994/2002), 165.

124 ***Ray Macdonald dari Burroughs:***Ibid., 166. 124 ***Hal yang sama terjadi di Texas:***Ibid.

124 ***Andrew Carnegie pernah berkata:***John C Maxwell, *Mengembangkan Pemimpin Sekitar Anda*(Nashville, TN: Thomas Nelson, 1995), 15.

125 ***Warren Bennis berkata:***Bennis, *Tentang Menjadi Pemimpin,* 19.

125 ***Ketika Jack Welch mengambil alih:***"Dinilai terlalu tinggi: Mengapa Jack Welch Bukan Tuhan," *Itu Republik baru,* 11 Juni 2001. Bahkan artikel ini, yang menjelaskan mengapa Welch harus *bukan* dianggap sebagai sosok dewa, merinci pencapaiannya yang luar biasa.

125**Harta benda*****majalah bernama Welch:***Ibid.

126***Tetapi bagi saya bahkan lebih mengesankan:***Steve Bennett, “Bos: Tulislah Silahkan,"*New York Times,*9 Mei 2004.

126***Sebaliknya, itu adalah "Saya benci harus":***Jack Welch dengan John A. Byrne,*Jack: Lurus dari Gut*(New York: Warner Books, 2001), ix. 126***Atau “[Orang-orang ini] mengisi perjalanan saya”:***Ibid., 439. 126 ***Pada tahun 1971, Welch dipertimbangkan:***Ibid., 42. 127 ***Suatu hari, "Dr" muda. Welch:***Ibid., 36.

127***“Pengalaman Kidder tidak pernah meninggalkan saya”:***Ibid., 228–229. 127***Apa yang dia pelajari adalah ini:***Ibid., 384. 127***Ketika Welch masih seorang insinyur muda:***Ibid., 27. 128***“Akhirnya saya belajar”:***Ibid., 54.

128***Suatu malam, Welch berbicara:***Ibid., 97-98. 128***Di depan lima ratus manajer:***Ibid., 189. 129***“Akibatnya, para pemimpin didorong”:***Ibid., 186.

129***“Anda berhutang pada Amerika”:***Louis V. Gerstner,*Siapa Bilang Gajah Tidak Bisa Menari? Di dalam Perputaran Bersejarah IBM*(New York: HarperCollins, 2002), 16. 129 ***Enam hari setelah dia tiba:***Ibid., 78. 130***Dia mendedikasikan bukunya untuk mereka:***Ibid., v. 130***“Hirarki sangat berarti bagi saya”:***Ibid., 24. 131***“[Saham IBM] tidak melakukan apa-apa”:***Ibid., 57.

131***Itu adalah Xerox Anne Mulcahy:***Betsy Morris, “CEO yang Tidak Disengaja,” *Harta benda,*23 Juni 2003.

131**Harta benda*****bernama Mulcahy "perputaran terpanas":***“Wanita Paling Kuat di Bisnis 2004,"*Harta benda,*18 Oktober 2004.

131***Misalnya, sebagai*****Harta benda*****penulis Betsy:***Morris, "CEO yang Tidak Disengaja."

131***Dia tangguh:***Ibid. 132***Setelah bekerja keras:***Ibid. 132***Tapi setahun kemudian dia tahu:***Ibid.

133***Wanita sekarang memegang lebih banyak posisi kunci:***“Wanita Paling Kuat dalam Bisnis 2004.”

133***Faktanya,*****Harta benda*****majalah bernama Meg:***Eryn Brown, “Bagaimana Dot-Com Menjadi Sepanas Ini?”*Harta benda,*21 Januari 2002; Penjual Patricia, "Rahasia eBay,"*Harta benda,* 18 Oktober 2004.

133***Peneliti Robert Wood dan rekan-rekannya:***Robert E. Wood, Katherine Williams Phillips, dan Carmen Tabernero, "Teori Implisit Kemampuan, Dinamika Pemrosesan, dan Kinerja dalam Grup Pengambilan Keputusan," Sekolah Pascasarjana Manajemen Australia, Sydney, Australia.

134***Pada awal 1970-an, Irving Janis:***Irving Janis,*pemikiran kelompok,*edisi ke-2 (Boston: Houghton Mifflin, 1972/1982).

135***“Semuanya telah rusak tepat untuknya”:***Ibid., 35.

135 ***Schlesinger juga berkata, "Punya satu senior":*** Ibid., 38. 135 ***Untuk mencegah hal ini terjadi:*** Collins, *Baik hingga Hebat,* 71.

135 ***Seorang konsultan luar terus bertanya kepada Enron:*** McLean dan Elkind, *Paling pintar Orang-orang di Kamar,* 241. 135 ***"Kami sampai pada intinya":*** Ibid., 230.

135 ***Alfred P. Sloan, mantan CEO:*** Jani, *pemikiran kelompok,* 71. Dari Peter F. Drucker, *Eksekutif yang Efektif* (New York: Harper & Row, 1966). 135 ***Herodotus, menulis:*** Jani, *pemikiran kelompok,* 71.

136 ***Dia mengatakan mobil baru yang lebih bulat:*** Kilat, *Dibalik Kemudi,* 102-103.

136 ***David Packard, di sisi lain:*** David Packard, *Cara HP: Bagaimana Bill Hewlett dan Saya Membangun Perusahaan Kami* (New York: HarperCollins, 1995).

136 ***Anda tidak dapat mengambil majalah:*** Jean M.Twenge, *Generasi Saya: Mengapa Hari Ini Anak Muda Amerika Lebih Percaya Diri, Tegas, Berhak—dan Lebih Menyedihkan Daripada Sebelumnya* (New York: Pers Bebas, 2007).

138 ***Laura Kray dan Michael Haselhuhn telah menunjukkan:*** Laura Kray dan Michael Haselhuhn, "Teori Implisit Kemampuan dan Kinerja Negosiasi: Bukti Longitudinal dan Eksperimental." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 93 (2007), 49–64.

139 ***Studi oleh Peter Heslin:*** Peter Heslin, Gary Latham, dan Don VandeWalle, "The Pengaruh Teori Orang Implisit pada Penilaian Kinerja," *Jurnal Psikologi Terapan,* 90 (2005), 842–56; Peter Heslin, Don VandeWalle, dan Gary Latham,"Mau Membantu? IPT Manajer dan Pelatihan Karyawan Selanjutnya," *Psikologi Personalia* 59 (2006), 871–902.

141 ***Ketika Warren Bennis mewawancarai:*** Bennis, *Tentang Menjadi Pemimpin,* xxix.

141 ***Bennis setuju: "Saya percaya":*** Ibid., xxxii.

142 ***John Zenger dan Joseph Folkman:*** John H. Zenger dan Joseph Folkman, *Itu Pemimpin Luar Biasa: Mengubah Manajer yang Baik menjadi Pemimpin yang Hebat* (New York: McGraw-Hill, 2002).

142 ***Atau, seperti yang dikatakan Morgan McCall:*** McCall, *Pamflet Tinggi.*

142 ***Untuk mengetahuinya, kami mempelajari kelompok:*** Pekerjaan ini dilakukan dengan Mary Murphy, Jenny Chatman, dan Laura Kray, dengan kolaborasi Senn Delaney, sebuah perusahaan Heidrick & Struggles.

BAB 6. HUBUNGAN: PIKIRAN CINTA (ATAU TIDAK)

147 ***Apa yang membedakan mereka?:*** Pekerjaan ini dilakukan dengan Israela Silberman. 149 ***Keluarga Konto:*** Ditampilkan pada *pernikahan menjadi liar,* ABC, 14 Juni 2004. 150 ***Dalam studinya tentang orang-orang berbakat:*** Benyamin S.Bloom, *Mengembangkan Bakat di Usia Muda Rakyat* (New York: Buku Ballantine, 1985).

150 ***Mungkin itu sebabnya Daniel Goleman:*** Daniel Goleman, *Kecerdasan emosional: Mengapa Itu Bisa Lebih Penting daripada IQ* (New York: Banten, 1995).

152 ***Aaron Beck, psikiater terkenal:*** Aaron T Beck, *Cinta Tidak Pernah Cukup* (New York: Harper & Row, 1988), 202.

153 ***Kata John Gottman:*** John Gottman dengan Nan Silver, *Mengapa Pernikahan Berhasil atau Gagal* (New York: Fireside/Simon & Schuster, 1994), 69.

153 ***Elayne Savage, psikolog keluarga terkenal:*** Elaine Savage, *Jangan Ambil Itu Secara pribadi: Seni Menghadapi Penolakan* (Oakland, CA: New Harbinger, 1997).

154 ***Raymond Knee dan rekan-rekannya:*** C. Raymond Knee, "Teori Implisit dari Hubungan: Penilaian dan Prediksi Inisiasi Hubungan Romantis, Mengatasi, dan Umur Panjang," *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 74 (1998), 360–370.

155 ***John Gottman melaporkan:*** Gottman, *Mengapa Pernikahan Berhasil atau Gagal,* 155. 155 ***Dan mereka menyalahkan a* sifat:** Ini telah dipelajari oleh Raymond Knee, dan saya telah menemukan ini dalam pekerjaan saya dengan Lara Kammrath. (Lihat juga karya Frank Fincham.)

156 ***Jadi begitu orang dengan mindset tetap:*** Gagasan bahwa mindset tetap dapat merusak hubungan juga ditemukan dalam karya Roy Eidelson dan Norman Epstein, dan Susan Hendrick dan Clyde Hendrick. Gagasan kritik yang menyerang kepribadian atau karakter pasangan—yang mengarah pada penghinaan dieksplorasi dalam karya John Gottman.

157 ***Brenda dan Jack adalah klien:*** Daniel B. Wile, *Setelah Bulan Madu: Bagaimana Konflik Dapat Meningkatkan Hubungan Anda* (New York: John Wiley & Sons, 1988). 158 ***Kisah Ted dan Karen:*** Beck, *Cinta Tidak Pernah Cukup.* 158 ***"Semua yang dia katakan dan lakukan":*** Ibid., 36. 158 ***"Dia tidak pernah menganggap serius sesuatu":*** Ibid. 158 ***"Apa hal yang dewasa":*** Ibid., 246. 159 ***Aaron Beck memberi tahu pasangan:*** Ibid., 199.

159 ***Hillary membelanya:*** Hillary Rodham Clinton, *Sejarah Hidup* (New York: Simon & Schuster, 2003), 465.

159 ***Melalui konseling, Bill menjadi mengerti:*** Bill Clinton, *Hidupku* (New York: Knopf, 2004); Bill Clinton aktif *Pertunjukan Charlie Rose,* 23 Juni 2004.

159 ***Suatu malam, Stevie Wonder:*** HR Clinton, *Sejarah Hidup.*

166 ***Jennifer Beer mempelajari ratusan orang:*** Jennifer S. Beer, "Pengakuan Diri Tersirat Teori Rasa Malu," *Jurnal Psikologi Kepribadian & Sosial* 83 (2002), 1009–1024. Lihat juga karya luar biasa Phil Zimbardo tentang rasa malu.

167 ***Scott Wetzler, seorang terapis dan profesor:*** Scott Wetzler, *Apakah Itu Kamu atau Aku? Mengapa Pasangan Mainkan Game Menyalahkan* (New York: HarperCollins, 1998).

167 ***"Itu tidak masalah bagi saya":*** Ibid., 134.

168***Di Columbine, yang paling terkenal:***Brooks Brown dan Rob Merritt,*Tidak mudah Jawaban: Kebenaran Dibalik Kematian di Columbine*(New York: Buku Lentera, 2002).

169***Ketika orang merasa sangat dihakimi:***Lihat penelitian terbaru oleh David Yeager dan karyanya rekan (misalnya, DS Yeager, KH Trzesniewski, K. Tirri, P. Nokelainen, dan CS Dweck, "Teori Implisit Remaja Memprediksi Keinginan untuk Pembalasan Setelah Teringat dan Konflik Rekan Hipotetis: Bukti Korelasi dan Eksperimental,"*Psikologi Perkembangan*47 [2011], 1090-1107, dan DS Yeager, K. Trzesniewski, dan CS Dweck, "Teori Implisit Intervensi Kepribadian Mengurangi Agresi Remaja sebagai Respons terhadap Korban dan Pengecualian,"*Perkembangan anak*84 [2012], 970–988).

171***Brooks Brown, teman sekelas:***Brooks Brown dan Rob Merritt,*Tidak Ada Jawaban Mudah.* 171 ***Dia menolak mindset tetap:***Ibid., 47. 171***Dengan kata-katanya sendiri:***Ibid., 107. 171***"Ini untuk menggunakan pikiranmu":***Ibid., 263. 171***"Kita bisa duduk santai":***Ibid., 21.

172***Stan Davis, seorang terapis:***Stan Davis,*Sekolah Tempat Semua Orang: Praktis Strategi untuk Mengurangi Bullying*(Wayne, SAYA: Berhenti Menindas Sekarang, 2003). Lihat juga Dan Olweus,*Penindasan di Sekolah*(Malden, MA: Blackwell, 1993). 173***"Saya perhatikan bahwa Anda telah ":***Ibid., 34.

173***Haim Ginott, psikolog anak terkenal:***Haim G. Ginott,*Guru dan Anak*(New York: Macmillan, 1972), 167.

174***Di sebuah*****Waktu New York*****artikel:***Jane Gross, "Topik Panas di Perkemahan Musim Panas: Berakhir Aturan Penindas, "*New York Times,*28 Juni 2004.

BAB 7. ORANG TUA, GURU, DAN PELATIH: DARI MANA MINDSET BERASAL?

176***Haim Ginott, orang bijak membesarkan anak:***Haim G. Ginott,*Antara Orang Tua & Anak* (New York: Avon Books, 1956), 22–24.

178***Ingat bab 3:***Pekerjaan ini dengan Claudia Mueller dan Melissa Kamins. 186***Ginott menceritakan tentang Philip:***Haim G. Ginott,*Antara Orang Tua & Remaja*(New York: Macmillan, 1969), 88.

187***Anak-anak Mempelajari Pesan:***Penelitian ini dilakukan dengan Chauncy Lennon dan Eva Pomerantz.

188***Inilah anak TK:***Ini dari bekerja dengan Gail Heyman dan Kathy Cain: Gail D. Heyman, Carol S. Dweck, dan Kathleen Cain, "Kerentanan Anak Muda terhadap Menyalahkan Diri dan Ketidakberdayaan,"*Perkembangan anak*63 (1992), 401–415.

189 ***Kami bertanya kepada anak-anak kelas dua:*** Penelitian ini dilakukan dengan Gail Heyman: Gail D. Heyman dan Carol S. Dweck, "Pemikiran Anak Tentang Sifat: Implikasi untuk Penilaian Diri dan Orang Lain," *Perkembangan anak* 64 (1998), 391–403. 190 ***Mary Main dan Carol George:*** Mary Main dan Carol George, "Respons of Balita yang Dilecehkan dan Dirugikan hingga Tertekan di Tempat Penitipan Anak," *Psikologi Perkembangan* 21 (1985), 407–412.

193 ***"Orang tua saya mendorong saya":*** John McEnroe dengan James Kaplan, *Anda Tidak Bisa Menjadi Serius* (New York: Berkley, 2002), 31. 193 ***Namun, katanya, "Banyak atlet":*** Ibid., 30.

194 ***"Jika Tiger ingin menjadi":*** Tom Callahan, *Mencari Harimau: Sebuah Perjalanan Melalui Emas dengan Tiger Woods* (New York: Mahkota, 2003), 213.

194 ***Harimau berkata sebagai balasannya:*** Hutan harimau, *Bagaimana Saya Bermain Golf* (New York: Buku Warner, 2001), 302.

194 ***Dorothy DeLay, guru biola terkenal:*** barbara l.pasir, *Mengajar Jenius: Dorothy DeLay dan Pembuatan Musisi* (Portland, ATAU: Amadeus Press, 2000).

194 ***Satu set orang tua:*** Ibid., 79.

194 ***DeLay menghabiskan waktu berjam-jam:*** Ibid., 144.

194 ***Kata Yura, "Aku selalu bahagia":*** Ibid., 153.

194 ***Kami meminta mahasiswa untuk menggambarkan:*** Pekerjaan ini dengan Bonita London. 195 ***Haim Ginott menggambarkan Nicholas:*** Ginott, *Antara Orang Tua & Remaja,* 132. 196 ***Selama tiga puluh lima tahun, Sheila Schwartz mengajarkan:*** Sheila Schwartz, "Mengajar Masa Depan Tanpa Huruf" *New York Times,* 6 Agustus 1998.

197 ***Marva Collins mengajar anak-anak Chicago:*** Marva Collins dan Civia Tamarkin, *Cara Marva Collins: Kembali ke Keunggulan dalam Pendidikan* (Los Angeles: Jeremy Tarcher, 1982/1990); Marva Collins, *"Anak Biasa, Guru Luar Biasa* (Charlottesville, VA: Penerbitan Hampton Roads, 1992). 198 ***Kapan* 60 menit *melakukan segmen:*** Collins, *"Biasa" Anak-anak,* 43–44. 198 **Chicago Sun-Times *penulis Zay Smith:*** Collins dan Tamarkin, *Marva Collins' Cara,* 160.

198 ***Saat Collins melihat ke belakang:*** Ibid., 47. 198 ***"Saya tahu sebagian besar dari Anda tidak bisa":*** Ibid., 21–22. 198 ***Saat mereka berubah dari anak-anak:*** Ibid., 68.

198 ***Rafe Esquith mengajar Los Angeles:*** Rafe Esquith, *Tidak Ada Jalan Pintas* (Baru York: Pantheon, 2003).

199 ***Suami DeLay selalu menggodanya:*** Pasir, *Mengajar Jenius,* 23. 199 ***Mentor dan rekan gurunya:*** Ibid., 54. 199 ***"Saya pikir itu terlalu mudah":*** Ibid., 70.

199 ***Itzhak Perlman adalah muridnya:*** Ibid., 201. 199 ***"Saya pikir dia memiliki sesuatu yang istimewa":*** Ibid., 85.

200 ***Namun dia menetapkan pada Hari Pertama:*** Collins dan Tamarkin, *Cara Marva Collins,* 19.

200 ***Ketika Benjamin Bloom mempelajari 120 karyanya:*** Benyamin S.Bloom, *Mengembangkan Bakat di Pemuda* (New York: Buku Ballantine, 1985).

201 ***Ketika Collins memperluas sekolahnya:*** Collins, *"Anak Biasa".*

201 ***Esquith mengeluhkan penurunan standar:*** Esquith, *Tidak Ada Jalan Pintas,* 53.

201 ***"Itu adalah bagian dari Miss DeLay":*** Pasir, *Mengajar Jenius,* 219. 202 ***"Saya tahu anak mana yang akan menangani":*** Esquith, *Tidak Ada Jalan Pintas,* 40. 202 ***Collins menggemakan gagasan itu:*** Collins dan Tamarkin, *Cara Marva Collins,* 21. 202 ***Seorang siswa yakin dia tidak bisa:*** Pasir, *Mengajar Jenius,* 64. 202 ***Siswa lain diintimidasi:*** Ibid., 114.

203 ***Seperti yang dikatakan Marva Collins kepada seorang anak laki-laki:*** Collins dan Tamarkin, *Cara Marva Collins,* 208. 203 ***Berikut adalah versi singkatnya:*** Ibid., 85–88. 204 ***"Ini seperti yang dikatakan Socrates ":*** Ibid., 159. 204 ***Untuk tugas kelas, dia menulis:*** Ibid., 165. 205 ***Dan dia memberi tahu murid-muridnya:*** Ibid., 87.

205 ***Michael Lewis, dalam* The New York Times:** Michael Lewis, "Pelatih Fitz Teori Manajemen," *Majalah New York Times,* 28 Maret 2004. 206 ***Bobby Knight, yang terkenal dan kontroversial:*** Bob Knight dengan Bob Hammel, *Ksatria: Kisahku* (New York: St. Martin's Press, 2002); Steve Alford dengan John Garrity, *Bermain untuk Ksatria* (New York: Fireside/Simon & Schuster, 1989); John Feinstein, *A Season on the Brink: Setahun bersama Bobby Knight dan Indiana Hoosiers* (New York: Fireside/Simon & Schuster, 1987).

206 ***John Feinstein, penulis* Musim:** Feinstein, *Musim di Brink,* 3. 206 ***Dalam Daryl Thomas, Feinstein mengatakan:*** Ibid., 3-4. 207 ***"Anda tahu siapa Anda Daryl? ":*** Ibid., 7. 207 ***Seorang asisten pelatih telah memberikan saran ini:*** Ibid., 4. 207 ***"Yang paling saya sukai dari tim ini":*** Ibid., 25.

207 ***Steve Alford, yang melanjutkan:*** Alford, *Bermain untuk Ksatria,* 101. 207 ***"Suasananya beracun":*** Ibid., 169. 208 ***Kata Alford, "Cawan Suci Pelatih":*** Ibid., 63.

208 ***Di "musim di ambang":*** Feinstein, *Musim di Brink,* xi. 209 ***" Anda tahu ada saat-saat":*** Ibid., 8-9.

209 ***Pelatih John Wooden memproduksi:*** John Kayu dengan Jack Tobin, *Mereka memanggil saya Pelatih* (Waco, TX: Buku Kata, 1972); John Kayu dengan Steve Jamison, *Kayu: Pengamatan dan Refleksi Seumur Hidup Di Dalam dan Di Luar Lapangan* (Lincolnwood, IL: Buku Kontemporer, 1997). 210 ***"Anda harus melamar sendiri":*** kayu, *kayu,* 11. 210 ***" Apakah saya menang? Apakah saya kalah?":*** Ibid., 56. 210 ***Jika demikian, dia mengatakan:*** Ibid., 55.

210 ***Jika para pemain meluncur:*** Ibid., 119. 211 ***" Saya melihat satu per satu":*** Ibid., 95.

211 ***"Rekan-rekan lain yang bermain":***Ibid., 67. 211
Tapi dia berjanji padanya:Ibid., 141-142. 212 ***Bill Walton, Hall of Famer:***Ibid., ix. 212 ***Denny Crum, pelatih sukses:***Ibid., xii. 212 ***Kareem Abdul-Jabbar, Hall of Famer:***Ibid., xiii.

212 ***Itu adalah momen kemenangan:***kayu, *Mereka Memanggil Saya Pelatih,*9–10. 212 ***"Ada pelatih di luar sana":***kayu, *kayu,*117.

213 ***Pat Summitt adalah pelatihnya:***Pat Summitt dengan Sally Jenkins, *Raihlah Puncak*(New York: Buku Broadway, 1998). 213
Kayu menyebutnya "terinfeksi":kayu, *Kayu.*

213 ***Pat Riley, mantan pelatih:***Pat Riley, *Pemenang Dalam*(New York: Putnam, 1993).

213 ***Summitt menjelaskan, "Sukses membuai Anda":***puncak, *Raih KTT,*237. 213
Pelatih Carolina Utara:Ibid., 5. 214 ***"Angkat kepalamu":***Ibid., 6.

214 ***"Anda tidak pernah tetap sama":***Tyler Kepner, "Paket Lengkap: Mengapa A-Rod Adalah Yang Terbaik dalam Bisnis, Bahkan Saat Mempelajari Posisi Baru, "*New York Times,*4 April 2004.

219 ***Pertama, pujiannya:***EA Gunderson, SJ Gripshover, C. Romero, CS Dweck, S. Goldin-Meadow, dan SC Levine, "Pujian Orang Tua untuk Anak Usia 1-3 Tahun Memprediksi Kerangka Motivasi Anak 5 Tahun Kemudian,"*Perkembangan anak*84 (2013), 1526–1541.

219 ***Kedua, begitulah cara orang dewasa merespons:***K. Haimovitz dan CS Dweck, "Apa? Memprediksi Pola Pikir Kecerdasan Tetap dan Pertumbuhan Anak? Bukan Pandangan Orang Tua Mereka tentang Kecerdasan tetapi Pandangan Orang Tua Mereka tentang Kegagalan,"*Ilmu Psikologi* (2016).

219 ***Ketiga, meneruskan mindset berkembang:***KL Matahari, *Tidak Ada Batas: Matematika Mengajar untuk Pola Pikir Berkembang*(disertasi doktoral; Stanford, CA: Universitas Stanford, 2015).

220 ***Studi lain melukis:***SH Yang, K. Haimovitz, C. Wright, M. Murphy, dan DS lebih tua, *Mentransmisikan Teori Kecerdasan Organisasi Lebih Mudah Dilakukan Daripada Dikatakan: Bukti dari Analisis Multi-level di Sepuluh Sekolah Menengah* (naskah tidak diterbitkan, University of Texas di Austin, 2016).

BAB 8. MENGUBAH PIKIRAN

224 ***Pada 1960-an, psikiater Aaron Beck:***Aaron T. Beck, "Berpikir dan Depresi: Konten Idiosyncratic dan Distorsi Kognitif,"*Arsip Psikologi Umum*9 (1963), 325–333; *Tahanan Kebencian: Dasar Kognitif dari Kemarahan, Permusuhan, dan Kekerasan*(New York: HarperCollins, 1999). (Sekitar pukul

saat yang sama, terapis Albert Ellis menemukan hal serupa: bahwa keyakinan adalah kunci bagaimana perasaan orang.)

225 ***Dalam beberapa penelitian, kami menyelidiki:*** Pekerjaan ini dilakukan dengan Ying-yi Hong, CY Chiu, dan Russell Sacks.

226 ***Itu tidak menghadapi dasar:*** Namun, lihat Jeffrey E. Young dan Janet Klosko, *Menemukan Kembali Hidup Anda* (New York: Plume/Penguin, 1994). Meskipun Young dan Klosko bekerja dalam tradisi terapi kognitif, asumsi inti dari pendekatan mereka dan salah satu yang mereka ajarkan kepada klien mereka adalah bahwa orang dapat berubah dengan cara yang sangat mendasar.

228 ***Lokakarya Pola Pikir:*** Lokakarya ini dikembangkan bersama Lisa Sorich Blackwell dengan hibah dari William T. Grant Foundation dan Spencer Foundation: LS Blackwell, CS Dweck, dan K. Trzesniewski, *Teori Implisit Kecerdasan Memprediksi Pencapaian Sepanjang Transisi Remaja: Studi Longitudinal dan Intervensi,* 2003. Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada psikolog lain yang telah mengembangkan lokakarya siswa mereka sendiri berdasarkan mindset berkembang: Jeff Howard, pendiri Efficacy Institute, dan Joshua Aronson, Catherine Good, dan Michael Inzlicht dari New York University dan Columbia University.

229 ***"Banyak orang berpikir tentang otak":*** Ini ditulis untuk lokakarya oleh Lisa Sorich Blackwell.

231 ***Otakologi:*** Program berbasis komputer Brainology juga dikembangkan dengan Lisa Sorich Blackwell, dengan hibah dari William T. Grant Foundation. 234

Psikolog Karen Horney dan Carl Rogers: Karen Horney, *Neurosis dan Pertumbuhan Manusia: Perjuangan Menuju Realisasi Diri* (New York: Norton, 1950); *Konflik Batin Kita: Teori Neurosis yang Konstruktif* (New York: Norton, 1945); Carl R. Rogers, *Terapi Berpusat pada Klien* (New York: Houghton Mifflin, 1951); *Tentang Menjadi Pribadi* (New York: Houghton Mifflin, 1961). 238

Penelitian oleh Peter Gollwitzer: Peter M. Gollwitzer, "Niat Implementasi: Efek Kuat dari Rencana Sederhana," *Psikolog Amerika* 54 (1999), 493–503. 249 ***Pola Pikir dan Kemauan:*** Saya sedang meneliti masalah ini dengan Abigail Scholer, Eran Magen, dan James Gross.

249 ***Beberapa orang berpikir tentang ini:*** Lihat penelitian terbaru oleh Veronika Job dan kolega (misalnya, V. Job, GM Walton, K. Bernecker, dan CS Dweck, "Teori Implisit Tentang Kemauan Memprediksi Pengaturan Diri dan Nilai dalam Kehidupan Sehari-hari," *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 108 [2015], 637–647).

256 ***Ketika saya bertanya kepada orang-orang:*** Beberapa dari contoh ini dan yang lebih baru diedit atau diparafrasekan untuk singkat dan jelas (dan untuk anonimitas orang).

BUKU YANG DIREKOMENDASIKAN

Beck, Aaron T.*Cinta Tidak Pernah Cukup.*New York: Harper & Row, 1988.
— — — . *Tahanan Kebencian.*New York: HarperCollins, 1999. Beck, Judith S. *Terapi Kognitif.*New York: Guilford Press, 1995. Bennis, Warren.*Tentang Menjadi Pemimpin.*Cambridge, MA: Penerbitan Perseus,
1989/2003.
Binet, Alfred (Suzanne Heisler, trans.).*Ide Modern Tentang Anak.*Taman Menlo, CA: Suzanne Heisler, 1975 (karya asli, 1909).
Bloom, Benyamin S.*Mengembangkan Bakat pada Generasi Muda.*New York: Buku Ballantine, 1985.
Collins, Jim.*Baik hingga Hebat: Mengapa Beberapa Perusahaan Membuat Lompatan . . . dan lain-lain Jangan.*New York: HarperCollins, 2001.
Collins, Marva, dan Civia Tamarkin.*Cara Marva Collins: Kembali ke Keunggulan dalam Pendidikan.*Los Angeles: Jeremy Tarcher, 1982/1990.
Csikszentmihalyi, Mihaly.*Aliran: Psikologi Pengalaman Optimal.*New York: Harper & Row, 1990.
Davis, Stan.*Sekolah Tempat Semua Orang Berada: Strategi Praktis untuk Mengurangi Penindasan.*Wayne, SAYA: Berhenti Menindas Sekarang, 2003.
Edwards, Betty.*Gambar Baru di Sisi Kanan Otak.*New York: Tarcher/Putnam, 1979/1999.
Elis, Albert.*Alasan dan Emosi dalam Psikoterapi.*Secaucus, NJ: Citadel, 1962.
Ginott, Haim G.*Antara Orang Tua & Anak.*New York: Buku Avon, 1956.
— — — . *Antara Orang Tua & Remaja.*New York: Macmillan, 1969.
— — — . *Guru dan Anak.*New York: Macmillan, 1972.
Goleman, Daniel.*Kecerdasan Emosional: Mengapa Itu Bisa Lebih Penting daripada IQ.*Baru York: Banten, 1995.
Gottman, John, dengan Nan Silver.*Mengapa Pernikahan Berhasil atau Gagal.*New York: Perapian/Simon & Schuster, 1994.
Gould, Stephen J.*Kesalahan Manusia.*New York: Norton, 1981. Holt, John.*Bagaimana Anak-anak Gagal.*New York: Addison Wesley, 1964/1982. Hyatt, Carole, dan Linda Gottlieb.*Ketika Orang Pintar Gagal.*New York: Penguin
Buku, 1987/1993.

Janis, Irving.*pemikiran kelompok,*edisi ke-2 Boston: Houghton Mifflin, 1972/1982. Lewis, Michael.*Pelatih: Pelajaran tentang Game of Life.*New York: Norton, 2005.

— — — . *Moneyball: Seni Memenangkan Permainan yang Tidak Adil.*New York: Norton, 2003. McCall, Morgan W.*Selebaran Tinggi: Mengembangkan Pemimpin Generasi Berikutnya.*Boston: Pers Sekolah Bisnis Harvard, 1998.

McLean, Bethany, dan Peter Elkind.*Orang-Orang Terpintar di Ruangan: Yang Menakjubkan Bangkit dan Skandal Kejatuhan Enron.*New York: Grup Penguin, 2003.

Olweus, Dan.*Penindasan di Sekolah.*Malden, MA: Blackwell, 1993.

Reev, Christopher.*Tidak Ada yang Tidak Mungkin: Refleksi Kehidupan Baru.*New York: Rumah Acak, 2002.

Pasir, Barbara L.*Pengajaran Genius: Dorothy DeLay dan Pembuatan Musisi.* Portland, ATAU: Amadeus Press, 2000.

Seligman, Martin EP*Optimisme yang Dipelajari: Cara Mengubah Pikiran dan Hidup Anda.* New York: Knopf, 1991.

Tharp, Twyla.*Kebiasaan Kreatif.*New York: Simon & Schuster, 2003. Wetzler, Scott.*Apakah Itu Kamu atau Aku? Mengapa Pasangan Memainkan Game Menyalahkan.*New York: Harper Collins, 1998.

Kayu, John, dengan Steve Jamison.*Kayu: Pengamatan Seumur Hidup dan Refleksi Di Dalam dan Di Luar Lapangan.*Lincolnwood, IL: Buku Kontemporer, 1997.

INDEKS

B

D

E

F

H

Saya

J

K

L

M

N

HAI

P

R

S